

Київський національний торговельно-економічний університет

Кафедра економіки та фінансів підприємства

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

Діагностика стану антикризового управління підприємством

за матеріалами підприємства «ГРАНІТ» Львівської обласної організації
українського товариства глухих, м. Львів

Студента 2 курсу 1 м групи,
заочної форми навчання,
спеціальності 051 «Економіка»,
спеціалізації «Економіка
підприємства»

Авраменко Ірини
Михайлівни

Науковий керівник –
канд. екон. наук, доцент

Лановська Галина
Іванівна

Гарант освітньої програми
д-р екон. наук, проф.

Блакита Ганна
Владиславівна

Київ 2018

ЗМІСТ

АНОТАЦІЯ	3
ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ	7
1.1. Сутність кризи та причини виникнення на підприємстві	7
1.2. Методологія антикризового управління на підприємстві	14
1.3. Методичні підходи щодо діагностики кризових ситуацій на підприємстві	25
РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА СТАНУ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ «ГРАНІТ» ЛЬВІВСЬКОЇ ОБЛАСНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ УКРАЇНСЬКОГО ТОВАРИСТВА ГЛУХИХ	34
2.1. Діагностика фінансового стану підприємства	34
2.2. Аналіз ймовірності банкрутства підприємства	45
2.3. Інтегральна оцінка ефективності антикризового управління на підприємстві	53
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВА «ГРАНІТ» ЛЬВІВСЬКОЇ ОБЛАСНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ УКРАЇНСЬКОГО ТОВАРИСТВА ГЛУХИХ	58
3.1. Розроблення антикризової стратегії для підприємства	58
3.2. Реструктуризація підприємства як комплексний характер структурних перетворень підприємства	64
3.3. Прогнозування показників фінансово-господарської діяльності підприємства	73
ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ	79
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	84
ДОДАТКИ	91

АНОТАЦІЯ

Авраменко І.М. «Діагностика стану антикризового управління підприємством» (за матеріалами ПІДПРИЄМСТВО «ГРАНІТ» ЛЬВІВСЬКОЇ ОБЛАСНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ УКРАЇНСЬКОГО ТОВАРИСТВА ГЛУХИХ, м. Львів). – Рукопис.

Випускна кваліфікаційна робота за спеціальністю 051 «Економіка», спеціалізація «Економіка підприємства» – Київський національний торговельно-економічний університет – Київ, 2018.

Випускну кваліфікаційну роботу присвячено теоретичним, методичним і практичним аспектам діагностики стану антикризового управління підприємством. Представлена робота дозволяє дослідити сутність кризи та причини виникнення на підприємстві та обґрунтувати пропозиції щодо удосконалення антикризового управління підприємства.

Ключові слова: криза, антикризове управління, діагностика, антикризова стратегія, моделі ймовірності банкрутства, реструктуризація.

ABSTRACT

Avramenko I.M. "Diagnosis of the state of crisis management of the enterprise" (based on the materials of the "GRANIT" ENTERPRISE "LVIV REGIONAL ORGANIZATION OF THE UKRAINIAN COMMODITY OF DEARERS, Lviv). – The manuscript.

The final qualifying paper on the specialty 051 "Economics", specialization "Economics of Enterprise" – Kyiv National University of Trade and Economics - Kyiv, 2018.

The final qualifying paper is devoted to theoretical, methodological and practical aspects of the diagnostics of the state of crisis management of the enterprise. The presented paper allows to investigate the essence of the crisis and the reasons for its occurrence in the enterprise and to substantiate the proposals for improving the crisis management of the enterprise.

Key words: crisis, crisis management, diagnostics, crisis strategy, models of bankruptcy probabilities, restructuring.

ВСТУП

Актуальність дослідження. Сучасний економічний розвиток України нерозривно пов'язаний з процесом глобалізація, яка охоплює всі сфери життя: соціальні, політичні, культурні, економічні. Активне впровадження інформаційних технологій та систем у діяльність суб'єктів господарювання посилює комунікаційні зв'язки та прискорює процеси формування та трансформації світової спільноти. Численні фінансові кризи, військові конфлікти ускладнюють геополітичну ситуацію і суттєво впливають на економіку країн. У зв'язку з цим ознаками сучасної економічної ситуації є: нестабільність, непередбачуваність, жорстка конкуренція, яка впливає не тільки на відносини підприємства з зовнішнім бізнес-середовищем, але й впливає на її внутрішні процеси. Це зумовлює необхідність змін, щоб уникнути кризи та забезпечити стабільний розвиток. Акцент на традиційні економічні показники та використання стандартної практики управління в умовах бурхливого середовища виявилися не достатніми для розвитку підприємств, виникає необхідність щодо впровадження нових підходів та інструментів антикризового управління.

Проблема антикризового управління є об'єктом дослідження багатьох науковців, даному питанню присвячено ряд праць як зарубіжних учених економістів, насамперед Т. Таффлера, Ж. Франсона, І. Романе, У. Бівера, так і вітчизняних – І. Бланка, Т. Пенкіна, З. Шершньова, А. Черпак, С. Оборська, Н.Тюріна, Н.Карвацька, І.Грабовська та інших. Сьогодні над проблемами діагностики стану антикризового управління підприємства працюють такі науковці, як А.Г. Загородній, Л.П. Василенко, Л.В. Гут, Н.А. Дехтяр, А.О. Єпіфанов, Р.М. Скриньковський, О.О. Терещенко, С.І. Цюх, О.Г. Шпак, Л.А. Янковська та ін. У працях зазначених авторів розкрито різноманітні підходи у цьому напрямі, проте мало уваги відводиться особливостям та проблемам використання інструментарію діагностики стану антикризового управління підприємством.

Метою випускної кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретичних, методичних та практичних основ діагностики стану антикризового управління та пошук шляхів удосконалення антикризового управління підприємства.

Ґрунтуючись на поставлену мету в дослідженні визначені основні **завдання:**

- сформулювати сутність кризи та причини виникнення на підприємстві;
- визначити методологію антикризового управління на підприємстві;
- розкрити методичні підходи щодо діагностики кризових ситуацій на підприємстві;
- провести діагностику фінансового стану підприємства;
- дослідити ймовірність банкрутства підприємства;
- провести інтегральну оцінку ефективності антикризового управління на підприємстві;
- розробити антикризову програму для підприємства;
- здійснити реструктуризацію підприємства як комплексний характер структурних перетворень підприємства;
- запровадити антикризову стратегію підприємства.

Об'єктом дослідження є процес діагностики стану антикризового управління підприємством.

Предметом дослідження є теоретико-методичні засади антикризового управління та практичні аспекти діагностики стану антикризового управління підприємством.

Емпіричною базою дослідження є підприємство «Граніт» Львівської Обласної Організації Українського Товариства Глухих. Підприємство засноване в зареєстроване за адресою: 79069, м. Львів, вулиця Шевченка, яке займається будівництвом житлових і нежитлових приміщень.

Методи дослідження складають сукупність прийомів і принципів наукового дослідження: аналітичний і логічний (виявлення теоретико-

методичних проблем антикризового управління підприємства), системний підхід, метод аналогій, основні положення теорії систем, методи експертних оцінок (оцінка лінгвістичних показників, формування бази даних).

Інформаційною основою дослідження є праці вітчизняних та зарубіжних вчених, монографії, збірки наукових праць, статті у фахових наукових виданнях, матеріали наукових конференцій, законодавчі та нормативні акти України, Кабінету Міністрів України, офіційні статистичні дані, фінансова звітність підприємства.

Практичне значення одержаних результатів полягає у можливості підвищення ефективності антикризового управління в результаті реалізації запропонованих рекомендацій, щодо розроблення антикризової програми та запровадження антикризової стратегії підприємства.

Апробація результатів дослідження. Результати дослідження було висвітлено в науковій статті на тему «Методи антикризового управління підприємством», у збірнику наукових статей студентів, які здобувають ступінь магістра за спеціальністю «Економіка» (спеціалізація «Економіка підприємства») заочної форми навчання «Економіка і фінанси підприємства» - Ч.1 С.135-К.:КНТЕУ, 2018.

Структура роботи. Випускна кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків і пропозицій списку використаних джерел і додатків. Основний текст роботи становить 90 сторінок, в т.ч. 27 таблиць, 6 рисунків. Список використаних джерел містить 62 найменувань, викладених на 6 сторінках. Робота містить додатки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

1.1. Сутність кризи та причини виникнення на підприємстві

У сучасній науковій літературі триває полеміка щодо визначення сутності й природи криз у розвитку соціально-економічної системи. Існувала точка зору, що кризи є характерною рисою капіталістичного способу виробництва і повинні бути відсутні за соціалістичного ладу [31]. У минулому існували навіть такі теоретичні концепції, що обґрунтовували неможливість виникнення криз при соціалізмі, а існуючі проблеми забезпечення стабільного розвитку пояснювали тільки труднощами зростання. Держава, втручаючись в економіку того чи іншого підприємства, не допускала та й не могла допустити банкрутства (не існувало навіть такого поняття) [42]. Проте практика суспільного та економічного розвитку в усі періоди історії свідчить, що криз унікати поки не вдіється, це обумовлює важливість та актуальність своєчасного розпізнавання криз, розуміння їх сутності та виявлення симптомів.

В сучасному розумінні криза (від грец. *krisis* – вихід, закінчення, суд і вище справедливе покарання) – це крайнє загострення протиріч у соціально-економічній системі, що загрожує її життєстійкості в навколишнім середовищі [56, с. 86]. Криза порушує стійкість системи, при цьому радикальним чином її оновлюючи. Стабільний стан і криза виступають постійними антагонізмами в розвитку будь-якої системи, при цьому очисна сила кризи потрібна системі не менше, ніж стабільне існування. Ці дві сторони (криза і стабільність) не можуть існувати одне без одного, це свого роду закон єдності й боротьби протилежностей (оскільки без боротьби – немає й розвитку).

Отже, криза (при широкому на неї погляді), так само потрібна системі, що розвивається, як і стабільний стан. Кризу слід розглядати як переломний момент у розвитку системи, що дає простір новому витку економічних змін.

Будь-яка соціально-економічна система (підприємства, суспільна формація тощо) має дві тенденції свого існування:

– функціонування – підтримка, збереження функцій, що визначають цілісність соціально-економічної системи, її якісну визначеність та сутнісні характеристики;

– розвиток – придбання нової якості, що змінює стабільність й умови функціонування соціально-економічної системи. Фактором розвитку є підвищення продуктивності праці, зміна його характеру, виникнення нової технології, посилення мотивації діяльності.

Зв'язок функціонування і розвитку відбиває можливість і закономірність настання та подолання криз. Функціонування стримує розвиток і в той же час є його живильним середовищем, розвиток руйнує багато процесів функціонування, але створює умови для його більш стійкого здійснення [28, с. 11]. Проте кризи відбивають не тільки протиріччя функціонування і розвитку, але можуть виникати й у самих процесах функціонування, також кризи не обов'язково є руйнівними – вони можуть протікати з різною мірою гостроти.

Відмітимо, що серед науковців і досі продовжується дискусія щодо сутності та змісту поняття «криза підприємства». Найчастіше це поняття трактують як незапланований і небажаний, обмежений у часі процес, що істотно перешкоджає або навіть унеможливорює функціонування підприємства; переломний момент у виробничих, комерційних, фінансових та інших процесах, що відбуваються на підприємстві; фаза розбалансованої діяльності підприємства та обмежених можливостей впливу його керівництва на фінансові відносини [31]; такий стан підприємства, коли виникає дефіцит грошових коштів для виконання ним своїх зобов'язань і фінансування своєї поточної діяльності, затримка платежів із сплати податків, поява простроченої кредиторської заборгованості та непогашених кредитів і позичок, що спонукає кредиторів до судового захисту своїх прав через порушення справи про банкрутство.

Аналіз наукових праць показує, що, як правило, головним аспектом прояву кризи вважається обмеженість (або відсутність) фінансових ресурсів підприємства, проте за своїм змістом поняття кризи підприємства розкриває багатогранні феномени у життєвому циклі підприємства через різноманітні конфлікти його функціонуванні в сучасних умовах господарювання, а відтак, мова повинна йти про сутність і причини виникнення кризових процесів на підприємстві в сучасних умовах господарювання.

Розгортання кризових процесів (або формування передумов виникнення кризи на підприємстві) можна розглядати як певний результат сукупності дій, що призводять до дестабілізації функціонування внутрішнього механізму підприємства й створюють передумови для зміни загального фінансово-економічного становища суб'єкта господарювання. Оскільки процес (лат. *processus* – проходження, просування) – закономірна, послідовна зміна явища, його перехід в інше явище (розвиток), то у даному контексті криза, а точніше кризовий процес, слід розуміти прояв сукупності кризових явищ у одній або декількох сферах діяльності, що порушують нормальне протікання господарських процесів на підприємстві.

Отже, на підприємстві одночасно можуть відбуватися декілька кризових процесів у різних сферах діяльності, різних складових господарського механізму, з різною інтенсивністю. Час початку і час закінчення зазначених процесів, як правило, не співпадає, але сила, тривалість і напрями впливу у значній мірі залежать від стану елементів господарського механізму, здатності їх гнучко реагувати на зміни у системі управління підприємством. Зрозуміло, що кризові процеси можуть у певних випадках як деструктивно впливати на результативність діяльності фірми, так і стимулювати подальший розвиток суб'єкта господарювання. Причини появи економічних криз пов'язані перш за все з механізмом функціонування ринкового господарства, де відбувається постійна зміна потреб споживача поряд із впливом інших факторів впливу. Для оцінювання можливих втрат від кризових процесів на підприємствах слід дуже уважно визначити й провести аналіз впливу факторів, що є каталізаторами

кризи на підприємстві. Останнє в значній мірі залежить від динаміки розвитку зовнішнього середовища та ефективності функціонування внутрішнього механізму підприємства.

Систематизація та узагальнення наукових робіт [13, 45] дали змогу виявити сукупність об'єктивних і суб'єктивних факторів, які можуть призвести до появи та розгортання кризових процесів на підприємстві. Різноманітність факторів виникнення кризових процесів дає змогу поділити їх на дві великі групи:

- зовнішні щодо підприємства, на які воно не в змозі впливати або його вплив обмежений;
- внутрішні, що виникають у результаті діяльності суб'єкта господарювання.

Відмітимо, що зовнішні фактори є неоднорідними за джерелами походження, а внутрішні фактори, як правило, характеризують внутрішнє середовище підприємства і розкривають можливості його ефективної адаптації до зміни умов навколишнього середовища.

Зовнішні (екзогенні) фактори, що зумовлюють кризовий стан підприємства, поділяють на такі групи:

а) зовнішньоекономічні фактори: скорочення обсягів виробництва; зростання інфляції; зменшення швидкості платіжного обороту; нестабільність податкової системи; нестабільність регулюючого законодавства; зниження рівня реальних доходів населення; зростання безробіття;

б) ринкові фактори: зниження місткості внутрішнього ринку; посилення монополізму на ринку; суттєве зниження попиту; зростання пропозиції товарів-субститутів; зниження активності фондового ринку; нестабільність валютного ринку;

в) інші фактори: політична нестабільність; негативні демографічні тенденції; стихійні лиха; погіршення кримінальної ситуації. Внутрішні (ендогенні) фактори, які зумовлюють кризовий стан підприємства, поділяють на: а) операційні фактори: неефективний маркетинг; неефективна структура

поточних витрат (висока частка постійних витрат); низький рівень використання основних засобів; високий рівень страхових і сезонних запасів; недостатньо диференційований асортимент продукції; неефективний виробничий менеджмент;

б) інвестиційні фактори: неефективний фондовий портфель; висока тривалість будівельно-монтажних робіт; суттєві перевитрати інвестиційних ресурсів; недосягнення запланованих обсягів прибутку за реалізованими реальними проектами; неефективний інвестиційний менеджмент;

в) фінансові фактори: неефективна фінансова стратегія; неефективна структура активів (низька їх ліквідність); надмірна частка позичкового капіталу; висока частка короткотермінових джерел залучення позичкового капіталу; зростання дебіторської заборгованості; висока вартість капіталу; перевищення допустимих рівнів фінансових ризиків; неефективний фінансовий менеджмент.

Узагальнення та систематизація факторів виникнення кризових процесів на підприємстві за різними ознаками дали змогу виділити такі їх групи: техногенні, природні; об'єктивні, суб'єктивні.

Встановлено, що вплив зовнішніх факторів на кризу має здебільшого стратегічний характер. У результаті їх впливу кризові процеси на підприємстві виникають тоді, коли менеджмент неправильно або несвоєчасно реагує на них або відсутня (або недосконала) система раннього попередження та реагування на фактори виникнення таких явищ [5].

Загальна сукупність зовнішніх факторів появи і розвитку кризи на підприємстві згрупована таким чином: соціальні, економічні, політичні та науково-технічні.

У групі соціальних факторів прояву й розвитку кризових процесів найбільший вплив здійснюють такі фактори: зміна вибору споживачів; зниження попиту на споживчі якості продукції підприємства; негативні демографічні тенденції; погіршення криміногенної ситуації в державі; зниження культурного рівня населення. Такі фактори, як зростання інфляції,

нестабільність системи оподаткування, зниження активності фондового ринку, нестабільність валютного ринку, зниження рівня реальних доходів населення утворюють сукупність економічних факторів, що провокують виникнення кризових процесів і їх розгортання на підприємстві.

Значним залишається вплив політичних факторів на кризові трансформації у господарському механізмі діяльності підприємств України, а саме: нестабільність законодавства, загальна політична нестабільність у державі, загострення взаємовідносин між гілками влади, очікуванні зміни політичного устрою тощо.

Низький рівень конкурентоспроможності підприємств, їх інновативності та інвестиційної привабливості є результатом зниження кількості прогресивних досягнень у сфері науки та повільності змін у техніці й технологіях, що відбувається за рахунок: зниження якості сировини, матеріалів, комплектуючих; відсутності національної інноваційної стратегії, недосконалої інноваційно-інвестиційної діяльності в державі, наявності на ринку обладнання з низькими експлуатаційними характеристиками, згорання загальнодержавних програм з розробки прогресивних технологій [4].

Внутрішні фактори, які спричиняють розвиток кризи на підприємстві, також поділяються на окремі групи: ситуаційні, ресурсні, маркетингові та фінансові.

Ситуаційні фактори спричиняють появу кризових процесів на підприємстві у випадках, коли неправильно визначена місія підприємства, сфера діяльності має низький рівень віддачі на вкладений капітал, відбувається зниження частки продукції підприємства на ринку, а також унаслідок погіршення іміджу і традицій фірми, невідповідності складності виконуваних робіт кваліфікаційним складом персоналу фірми.

Прояв ресурсних факторів кризи на підприємстві відбувається у випадках: зниження прогресивності використовуваних технологій, збільшення тривалості виробничого циклу, збільшення рівня виробничих запасів, скорочення оборотності коштів.

Значний вплив на виникнення кризових процесів на підприємстві, здійснюють маркетингові фактори, що проявляються у випадках: відсутності стратегічних цілей маркетингу, невдалого вибору сегмента ринку, використання необґрунтованої товарної політики, неефективної цінової політики, неправильної збутової політики фірми.

Визначальну дію на утворення кризових процесів, а точніше, виникнення високої імовірності банкрутства, здійснюють фінансові факторів, що проявляються у вигляді неефективної структури балансу підприємства, низької ліквідності його активів, погіршення інвестиційної привабливості суб'єкта господарювання, зниження рівня прибутковості (рентабельності), збільшення частки залучених коштів.

Кожне підприємство здійснює свою діяльність у нестабільних умовах господарювання, при цьому на підприємстві під час його діяльності можуть виникати різні види кризових явищ і процесів, які негативно впливають на його конкурентні позиції на ринку та діяльність у цілому. Проведена систематизація факторів виникнення кризових явищ (соціальних, економічних, політичних, науково-технічних, маркетингових, фінансових, ситуаційних, ресурсних та ін.) створює об'єктивні підстави для формування ефективної антикризової політики

Ефективність сучасного менеджменту підприємства визначається вчасністю реагування на появу кризових явищ, процесів, можливістю визначити наявний або можливий вид кризи та розробляти кроки подолання негативних процесів на підприємстві. У практичній діяльності необхідним є вчасне визначення специфіки впливу запропонованої сукупності факторів на кожному підприємстві та запровадження спеціальних управлінських рішень. Аналіз і дослідження факторів виникнення кризових процесів на підприємстві дозволить перешкоджати їх появі, реагувати швидко на появу кризи та розробляти ефективну систему управління (попередження) кризовими процесами, що сприятиме стабільній роботі підприємства, а отже, стабільним прибуткам, а також збереженню позицій на ринку.

1.2. Методологія антикризового управління на підприємстві

На сьогоднішній день, в умовах інституційних перетворень економіки України, гостро постає питання необхідності формування ефективної системи антикризового управління підприємством. Саме процес виникнення криз на підприємстві та пов'язані з ними труднощі зумовлює розробку особливої системи антикризового управління підприємством. Проаналізувавши теоретичні та методологічні основи побудови системи антикризового управління підприємством, які описані в працях вітчизняних та зарубіжних науковців, можна зробити висновок, що переважна більшість поглядів авторів збігається, але відрізняються підходи до визначення елементів системи та їх взаємозв'язків. Так, виділяють такі елементи системи антикризового управління: об'єкт, суб'єкт, мета, процес, принципи, функції та механізм [5]. Дещо інший підхід пропонує Гук О.В., виокремлюючи такі складові системи антикризового управління підприємством: прогнозування та моніторинг банкрутства, процедуру ліквідації підприємства, систему інформаційного забезпечення, управління ризиками та методи подолання банкрутства [2]. Деякі фахівці систему антикризового управління пропонують визначити як комплексний взаємозв'язок наступних елементів: моніторинг кризи, планування, організація та проведення заходів зі збереження базових характеристик компанії, її ефективне функціонування [6]. На думку В. О. Василенко, процес антикризового управління підприємством являє собою комплекс взаємопов'язаних послідовно здійснюваних заходів, спрямованих на попередження, профілактику, подолання кризових явищ і зниження їх негативних наслідків [5]. Деякі дослідники взагалі не формалізують послідовність процесу антикризового впливу, а інші, зокрема професор І. О. Бланк, пропонують чітко структурування послідовності управлінських зусиль [4].

В процесі дослідження визначено систему антикризового управління підприємством як сукупність взаємодоповнюючих та взаємопов'язаних

елементів, узгоджена взаємодія яких сприятиме подоланню кризи, виявленню ознак її прояву та відновленню стабільного функціонування соціально-економічної системи під впливом несприятливих чинників зовнішнього та внутрішнього середовища (рис. 1.1). Основними елементами запропоновано визначати суб'єкт, об'єкт, мету та завдання, принципи, функції, процес, методологію та систему критеріїв оцінки ефективності антикризового управління. Система антикризового управління повинна забезпечувати постійний моніторинг кризових явищ, здійснювати планування, організацію та реалізацію антикризових заходів з метою збереження базових позитивних характеристик підприємства, а також відновлення його ефективного функціонування. Предметом антикризового управління є передбачувані та реальні причини кризи, фактори що її викликають, симптоми та наслідки до яких вона призводить, тобто, всі прояви порушення рівноваги, які спричиняють загрозу настання та розвитку кризи [5].

Головною метою антикризового управління є забезпечення в соціально-економічній системі стійкого положення та стабільного прогресуючого розвитку під впливом несприятливих чинників зовнішнього та внутрішнього середовища.

Основними завданнями системи антикризового управління підприємством визначено:

- здійснення постійного моніторингу зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства;
- здійснення розробки заходів щодо зниження зовнішньої вразливості соціально-економічної системи (підприємства, організації);
- прогнозування можливості виникнення криз на підприємстві;
- підвищення внутрішньої гнучкості управління підприємством в кризових ситуаціях;
- розробку випереджувальних планів щодо методів управління у кризових ситуаціях;

- негайне впровадження запланованих практичних антикризових заходів у разі виникнення кризової ситуації;
- управління процесом виходу підприємства з кризи та ліквідації нанесених збитків.



Рис. 1.1. Система антикризового управління підприємством

Об'єктом антикризового управління є виникнення та поглиблення кризи розвитку підприємства, її усунення та запобігання [3].

Суб'єктами системи антикризового управління є певні особи, які володіють знаннями, наділені спеціальною компетенцією та необхідними ресурсами, і які здійснюють цілеспрямовані дії з метою забезпечення виконання завдань даної системи. До суб'єктів антикризового управління підприємством як керуючої підсистеми належать: власник підприємства, економіст-фінансист (фінансовий директор), функціональний антикризовий менеджер – співробітник підприємства, функціональний антикризовий

менеджер – співробітник консалтингової служби, представник санатора, представник кредиторів, фахівці Агентства з питань банкрутства та інших державних органів [3].

Успішність антикризового управління значною мірою залежить від дотримання його принципів, які охоплюють весь процес управління, об'єднуючи його елементи в єдине ціле, чим забезпечують його ефективність, а саме, подолання кризи та відновлення функціонування підприємства. Оскільки антикризове управління доцільно розглядати як складову загальної системи управління підприємством, а також як певний спеціальний вид управління, який застосовується в критичних умовах розвитку підприємства, воно повинно базуватися як на загальних принципах менеджменту, які мають універсальний характер та впливають на всі сфери управління, та специфічних, притаманних лише антикризовому менеджменту (рис. 1.2). Система антикризового управління покликана виконувати ряд функцій, під якими слід розуміти відносно відокремлені напрямки управлінської діяльності, які забезпечують реалізацію антикризових дій. Конкретизуючи визначення функцій антикризового управління, слід зауважити, що вони являють собою певну сукупність операцій та дій, що мають антикризовий характер, які здійснюються з метою узгодження загальної діяльності підприємства у процесі подолання кризи.

Процес антикризового управління являє собою сукупність чітко визначених послідовних цілеспрямованих антикризових дій суб'єкта управління з метою виведення підприємства з кризового стану.

Сучасна економічна ситуація спонукає менеджерів підприємств формувати системи антикризового управління у складі загальної структури управління підприємствами, які будуть найбільш ефективними в умовах кризового стану окремого підприємства.

Саме тому в основі методології антикризового управління повинна лежати теорія та практика світової науки управління з урахуванням специфічних особливостей функціональної спрямованості антикризового

управління в системі управління підприємством, а також особливих соціально-економічних умов функціонування вітчизняних підприємств.



Рис. 1.2. Принципи антикризового управління

Аналіз теоретичних та практичних положень менеджменту показав, що розробка методології антикризового управління повинна базуватися на креативному поєднанні концептуальних положень системного, ситуаційного, процесного, функціонального, поведінкового та проектного підходів.

Доцільно зауважити, що в практиці антикризового управління прийнято використовувати ряд методів, які сприяють швидкому виходу підприємства з кризового стану та відновленню його ефективного функціонування та розвитку. На основі проведеного аналізу праць вітчизняних і зарубіжних дослідників стосовно виведення підприємств із кризового стану автор визначив і сформулював основні методи антикризового управління (рис. 1.3).

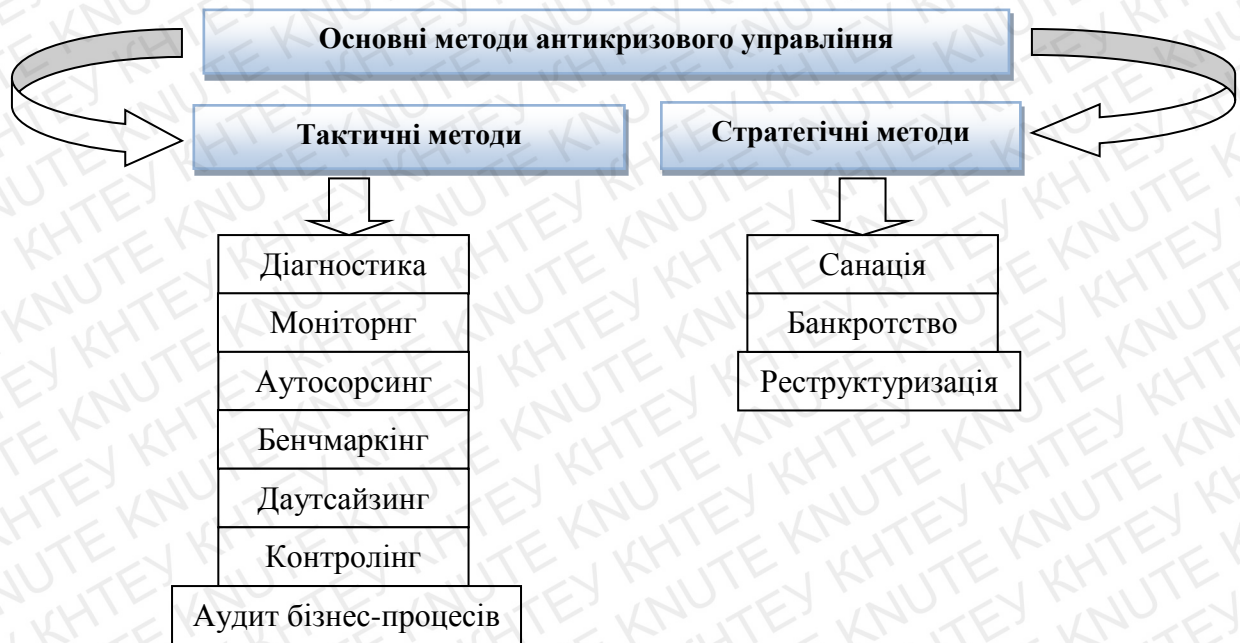


Рис. 1.3. Основні методи антикризового управління

При розгляді сутності банкрутства та санації підприємства як антикризових заходів слід визначити, що основне призначення банкрутства – це добровільна чи примусова ліквідація юридичних осіб, індивідуальних підприємців, коли проведення заходів з метою попередження банкрутства, здійснення досудової санації, або спостереження, або зовнішнього керівництва не забезпечили необхідний рівень платоспроможності підприємства. Отже, банкрутство – це визнана арбітражним судом неплатоспроможність боржника відновити свою платоспроможність і задовольнити визнані судом вимоги кредиторів не інакше як через застосування ліквідаційної процедури [1].

Санація є найбільш дієвим способом запобігання банкрутству підприємства в антикризовому управлінні. Метод санації об'єднує в собі заходи

фінансово-економічних, виробничо-технічних, організаційно-правових і соціальних характерів, які спрямовані на досягнення відновлення платоспроможності, ліквідності, прибутковості та конкурентоспроможності підприємства-боржника в довгостроковому періоді. Тобто санація – це сукупність усіх можливих заходів, що здатні привести підприємство до фінансового оздоровлення [12].

Крім того, санація розглядається як система заходів, що здійснюються під час ведення справи про банкрутство з метою запобігання визнання боржника банкрутом і його ліквідації, спрямованої на оздоровлення фінансово-господарського стану боржника, а також задоволення в повному обсязі чи частково вимог кредиторів за рахунок кредитування, реструктуризації підприємства, боргів і капіталу і (чи) організаційно-правової і виробничої структури боржника [1].

Одним із найскладніших сучасних методів антикризового управління є реструктуризація підприємств, яка передбачає здійснення організаційно-господарських, фінансово-економічних, правових, технічних заходів, спрямованих на реорганізацію підприємства, зміну форм власності, управління, організаційно-правової форми, що сприятиме фінансовому оздоровленню підприємства, збільшенню обсягів випуску конкурентоспроможної продукції, підвищенню ефективності виробництва та задоволенню вимог кредиторів [1]. Сутність цього методу пов'язана зі змінами організаційної структури та системи управління підприємством і капіталом із метою економічного або організаційного відокремлення конкретних бізнес-процесів, видів або напрямів діяльності задля їх оздоровлення. Головною метою реструктуризації є створення ефективної виробничої, фінансово-економічної та соціальної бази підприємства та відновлення його стабілізації й розвитку в умовах кризи.

Як спеціальні методи антикризового управління підприємства застосовують бенчмаркінг і аутсорсинг [2]. Фактично бенчмаркінг – це дослідження технологій, технічних процесів і методів організації виробництва та збуту продукції на кращих підприємствах партнерів і конкурентів з метою

підвищення ефективності власної фірми [10]. Бенчмаркінг як метод антикризового управління об'єктивне систематичне порівняння діяльності підприємства, що знаходиться в кризовому стані, з діяльністю інших більш успішних організацій, які вже подолали кризу.

Аутсорсинг – це основний фактор сучасного бізнесу, зумовлений різкими змінами використовуваних технологій; оптимізація діяльності та зменшення витрат підприємства чи організації на базі концентрації на основних сферах діяльності та передачі вторинних або непрофільних функцій стороннім виконавцям [10]. Використання аутсорсингу як методу антикризового управління дасть можливість підприємству, яке знаходиться в кризовому стані, сконцентрувати увагу та наявні ресурси на подоланні проблем, викликаних кризою, забезпеченні здійснення основної діяльності та дозволить перекласти деякі ризики на компанії-аутсорсери, підвищити керованість підприємством в умовах кризи, вдосконалити організаційну структуру, зменшити витрати на обслуговування і бізнес-процеси та збільшити прибуток.

Іншим методом, який може швидко покращити показники господарської діяльності, є даунсайзинг – зменшення виробничих потужностей і чисельності виробничого й управлінського персоналу підприємства відповідно до потреб і ринкових можливостей. Використання цього методу призводить до значного скорочення постійних витрат і зменшення собівартості продукції [3]. Використання методу даунсайзингу на підприємствах, які опинилися в кризовій ситуації, дозволить підвищити ефективність господарської діяльності, конкурентоздатність і платоспроможність.

Досить ефективним методом антикризового управління можна назвати контролінг, що являє собою синтез постійного моніторингу значущих змін, контролю, економічного аналізу й діагностики фінансового стану, планування, організації інформаційних потоків для прийняття управлінських рішень, що дозволить найбільш повно прогнозувати майбутні кризові ситуації та здійснювати ефективне антикризове управління підприємством [13]. Застосування контролінгу в антикризовому управлінні дозволить, по-перше,

здійснювати інформаційне забезпечення прийняття рішень для оптимального використання наявних можливостей і ресурсів, належної оцінки позитивного й негативної діяльності підприємства, а також запобігання та уникнення банкрутства і кризових ситуацій; по-друге, збільшити швидкість реакції менеджерів на зміни зовнішнього та внутрішнього середовища, підвищити гнучкість підприємства, перейти з контролю минулого на аналіз і прогнозування майбутнього.

Оскільки будь-яке підприємство здійснює певний вид діяльності, яку складають бізнеспроцеси управлінського, основного та забезпечувального характеру, їх неефективне та неправильне протікання може спричинити виникнення кризової ситуації, або поглибити вже наявну кризу. Розв'язати дану проблему допоможе аудит бізнес-процесів – метод управління в кризових умовах.

Аудит бізнес-процесів – це комплекс робіт з вивчення діяльності підприємства, спрямований на отримання інформації про поточний стан його справ, на перевірку відповідності діючих бізнес-процесів вимогам до виконання бізнес-процесів, встановленим у нормативних і організаційно-розпорядчих документах даного підприємства, а також проведення аналізу й оцінки ефективності бізнес-процесів за певними показниками.

Використання даних методів в антикризовому управлінні сприятиме якісному покращенню характеристик діяльності підприємства та притиме його швидкому виходу з кризового стану.

Ефективність і успішність антикризового управління значною мірою залежить від виконання притаманних йому функцій. Функціями антикризового управління слід вважати відносно відокремлені напрямки управлінської діяльності, які забезпечують реалізацію антикризових дій. Конкретизуючи визначення функцій антикризового управління, слід зауважити, що вони являють собою певну сукупність дій і операцій, що мають антикризовий характер, які здійснюються з метою узгодження загальної діяльності підприємства у процесі подолання кризи. На основі проведених досліджень

автор пропонує розмежовувати функції антикризового управління на специфічні та зв'язуючі (рис. 1.4).

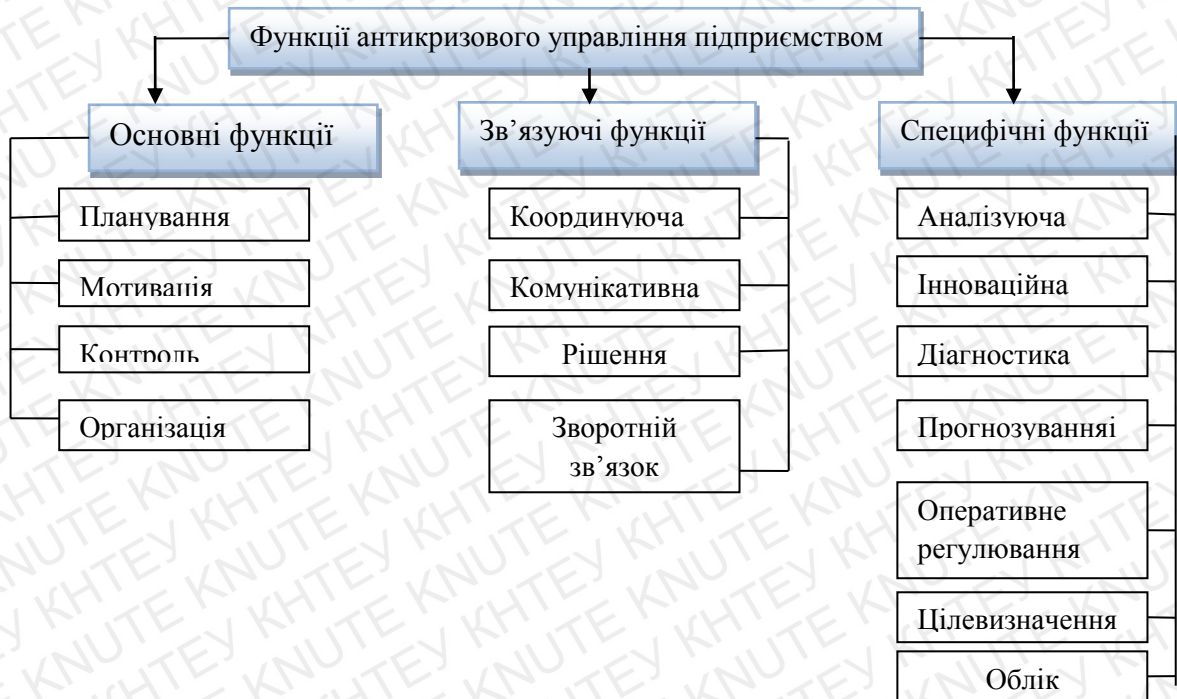


Рис. 1.4. Функції антикризового управління

Здійснивши аналіз підходів авторів щодо визначення функцій антикризового управління, було визначено, що базовими є чотири функції: планування, організація, мотивація та контроль [5]. Це пояснюється тим, що антикризове управління необхідно розглядати як один із функціональних напрямів управління підприємством і визначати його як процес планування, організації, мотивації та контролю, необхідний для того, аби сформулювати та досягти цілі, які переслідує організація [9].

Зокрема, Л. О. Лігоненко пропонує виділяти та розглядати п'ять функцій антикризового управління (ціле визначення, планування, організація, мотивацію, контроль) та два поєднаних процеси (прийняття рішень і комунікації), що об'єднують окремі функції в єдиний процес управління [8].

Оскільки антикризове управління є невід'ємною складовою загальної системи управління підприємством, воно повинно виконувати як загальні функції управління, так і специфічні, притаманні виключно йому функції, а

також зв'язуючи, оскільки процес подолання кризи охоплює всю соціально-економічну систему.

Основними функціями слід вважати такі функції, реалізація яких необхідна для забезпечення антикризового управління як управлінського процесу в цілому. Визначення специфічних функцій зумовлено безпосередньо специфічними особливостями антикризового управління як процесу, що й обумовлює визначення таких функцій, як аналізуюча, інноваційна, діагностична, прогнозуюча, оперативне регулювання, цільовизначення та облік. Сутність зв'язуючих функцій полягає у створенні взаємозв'язку між основними та специфічними функціями з метою забезпечення ефективності та безперервності антикризового управління як єдиного процесу. Основними зв'язуючими функціями є: прийняття рішень, комунікативна та координуюча.

1.3. Методичні засади та практичний інструментарій діагностики загрози банкрутства підприємства

Діагностику кризи розвитку підприємства слід розуміти як систему ретроспективного, оперативного і перспективного цільового аналізу, направленою на виявлення ознак кризового стану господарюючого суб'єкта, оцінку загрози його банкрутства і/або подолання кризи [11].

Криза може уразити будь-яку з підсистем підприємства, а це означає, що процес подолання кризових явищ повинен передбачати системне бачення всіх процесів розробки антикризових дій і управління ними. Тому вважаємо, що доцільно розглядати діагностику як комплексний метод антикризового управління, який включатиме аналіз діяльності підприємства в цілому, а саме: ситуаційний, фінансово-економічний, організаційно-управлінський, виробничо-господарський аналізи.

Слід зазначити, що комплексна діагностика дозволить виявити проблеми, викликані кризою, їх причини, осередок і визначити напрям антикризових

заходів, які повинні бути реалізовані в рамках відновлення докризового стану підприємства, або вдосконалення управління та функціонування підприємства.

Одним із найефективніших методів антикризового управління є діагностика стану господарюючого суб'єкта з метою виявлення проявів кризового стану. Сам термін «діагностика» означає визначення стану об'єкта управління на основі реалізації комплексу аналітичних процедур з метою завчасного виявлення слабких ланок і «вузьких місць» [6].

Система оцінки критеріїв ефективності антикризового управління повинна визначати рівень якості, результативності і своєчасності досягнення цілей антикризового управління шляхом здійснення запланованих антикризових заходів та відновлення функціонування підприємства при дотриманні визначених критеріїв показників і обмежень. Дотримуючись логічного дослідження, надалі доцільно визначити критерії оцінки ефективності антикризового управління, а саме:

- досягнення зміни найважливіших показників господарсько-фінансової діяльності та фінансового стану підприємства за період антикризового управління (порівняно з початком реалізації антикризових процедур);
- швидкість отримання позитивних змін на одиницю часу;
- економічність отримання позитивного ефекту;
- достатність змін для відновлення параметрів життєздатності підприємства;
- швидкість адаптації соціально-економічної системи до змін;
- швидкість збору необхідної інформації для оперативного прийняття антикризових управлінських рішень;
- актуальність оптимізованих методів, принципів, інструментів, технологій, процесів та процедур антикризового управління;
- кваліфікованість персоналу. Ефективність антикризового управління забезпечується заходами, які покладені в його основу, результат застосування яких сприятиме виходу підприємства з кризового стану, відновлення його ефективної діяльності та недопущення виникнення кризових ситуацій в майбутньому.

Підсумовуючи вищесказане можна стверджувати, що в основі формування системи антикризового управління підприємством повинні лежати не лише заходи щодо подолання та виходу з кризи, але й заходи, метою яких є попередження виникнення кризових ситуацій на підприємстві. Ефективність формування системи антикризового управління підприємством залежить від чіткого визначення суб'єкта, об'єкта антикризового управління, мети та основних завдань системи, її основних принципів, функцій та процесу управління в період кризи, виокремлення методологічної основи попередження та подолання кризових явищ, а також основних критеріїв оцінки ефективності антикризових дій. Тому дослідження методології формування системи антикризового управління підприємством є досить актуальним і потребує поглибленого вивчення та розвитку, що буде метою подальших наукових досліджень.

Ефективність функціонування підприємств зазвичай оцінюється за допомогою фінансових індикаторів. Питанню діагностики загрози банкрутства підприємств в економічній науці приділяється важлива увага. Це зумовлено тим, що з одного боку банкрутство певного суб'єкта господарювання (особливо промислового підприємства) призводить до порушення макроекономічної рівноваги, а з іншого — наскільки об'єктивно проведено оцінку ступеня ймовірності банкрутства підприємства, залежить "вартість" підприємства, його інвестиційна привабливість тощо.

Для прогнозування кризових явищ та ймовірності банкрутства у вітчизняній практиці підприємств використовуються багатофакторні моделі. Багатофакторні моделі прогнозування банкрутства складаються з п'яти – сімох фінансових коефіцієнтів, тому найбільш точно відповідають нинішнім умовам функціонування підприємства. На їх основі розраховується інтегральний комплексний показник ймовірності банкрутства з ваговими коефіцієнтами, що виступають індикаторами оцінки такої ймовірності. Розрахунок різних груп фінансових показників в багатофакторних моделях дає можливість підприємству врахувати вплив окремих показників на загальний результат та

врахувати їхню значимість залежно від сили їхнього впливу на діяльність підприємства.

Таблиця 1.1

Найпоширеніші моделі ймовірності банкрутства підприємства у сучасній теорії прогнозування

Моделі оцінки ймовірності банкрутства	Інтерпретація значень інтегрального показника моделі	Розрахунок фінансових коефіцієнтів
1. Двофакторна модель прогнозування банкрутства $Z = -0,3877 - 1,0736K1 + 0,0579K2$	$Z < 0$ – підприємству не загрожує банкрутство; $Z > 0$ – ймовірність банкрутства висока	K1=показник поточної ліквідності K2= показник питомої ваги позикових коштів в пасивах підприємства
2. Модель Альтмана – розрахунок Z показника $Z = 0,012K1 + 0,014K2 + 0,033K3 + 0,006K4 + 0,999K5$	$Z \leq 1,8$ – дуже висока ймовірність банкрутства; $1,81 \leq Z \leq 2,70$ – висока; $2,71 \leq Z \leq 2,99$ –можлива; $Z \geq 3,0$ – дуже низька	K1=сума власних оборотних засобів/ сума активів K2= нерозподілений прибуток/сума активів K3= прибуток до відрахувань податків та відсотків/ сума активів K4= ринкова вартість акціях/сума заборгованості; K5= виручка від реалізації/сума активів.
3. MA модель Спрінгейта $Z = 1,03K1 + 3,07K2 + 0,66K3 + 0,4K4$	$Z < 0,862$ – потенційний банкрут; $Z > 0,862$ – стабільне фінансове становище	K1=робочий капітал / загальна вартість активів; K2= прибуток до відрахувань податків та відсотків/загальна вартість активів; K3= прибуток до відрахувань податків та відсотків/ короткострокова заборгованість K4= обсяг продажу/загальна вартість активів
4. Прогнозна модель Таффлера $Z = 0,53K1 + 0,13K2 + 0,18K3 + 0,16K4$	$Z > 0,3$ – позитивні довгострокові перспективи; $Z < 0,862$ – висока ймовірність банкрутства	K1=операційний прибуток /короткострокові зобов'язання; K2= оборотні активи/сума зобов'язань; K3= короткострокові зобов'язання/ сума активів K4= виручка/сума активів
5. R- модель прогнозування ризику банкрутства підприємства $Z = 8,38K1 + K2 + 0,054K3 + 0,63K4$	$Z \leq 0,18$ – дуже висока ймовірність банкрутства; $0,18 \leq Z \leq 0,32$ – середня; $0,32 \leq Z \leq 0,42$ – низька; $Z \geq 0,42$ – мінімальна.	K1=оборотний капітал /активи; K2= чистий прибуток/власний капітал; K3= виручка від реалізації/ актив K4= чистий прибуток/інтегральні витрати
6. Модель Р.Ліса $Z = 0,063K1 + 0,042K2 + 0,057K3 + 0,001K4$	$Z < 0,037$ – потенційний банкрут; $Z > 0,037$ – стабільне фінансове становище	K1=робочий капітал /активи; K2= прибуток до сплати податків і відсотків/операційні активи; K3= резерви/ операційні актив K4=власний капітал/ заборгованість.
7. Модель Р.Ліса $Z = 8,38K1 + K2 + 0,054K3 + 0,63K4$	$Z < 0$ – максимальна ймовірність банкрутства (90-100%) $0 < Z < 0,18$ висока (60-80%); $0,18 < Z < 0,32$ - середня (35-50%); $0,32 < Z < 0,42$ - низька (15-20%); $Z < 0,42$ – мінімальна (до 10%)	K1=оборотний капітал /сума активи; K2= чистий прибуток/ сума власного капіталу; K3= виручка від реалізації/ сума активів K4= чистий прибуток/сума активів

В сучасних умовах для прогнозування банкрутства підприємства існують економічні моделі такі як [5; 6, с. 27—28]:

- 1) двохфакторна модель прогнозування банкрутства;
- 2) модель Альтмана — розрахунок Z показника;
- 3) модель Спрінгейта;
- 4) прогнозна модель Таффлера;
- 5) Rмодель прогнозування ризику банкрутства підприємства;
- 6) модель Р. Ліса
- 7) модель Давидової-Белікова.

У наукових працях [5, с. 345; 7, с. 52] зазначено, що подані моделі застосовуються досить рідко. На думку С. Цюха [5], це пов'язано з тим, що моделі ймовірності банкрутства підприємства (табл. 1.1) не враховують галузевих особливостей розвитку (специфіки) підприємств та притаманних їм форм організації бізнесу. Крім цього, науковці [5; 7], вважають, що подані підходи до прогнозування банкрутства носять суто теоретичний характер, а дані такого прогнозування є досить суб'єктивними і не дають підстав для об'єктивних практичних висновків.

Відповідно до цього, підтримуючи думку молодих науковців С. Цюха та О. Шпак[5], з метою своєчасного виявлення тенденцій до формування незадовільної структури балансу підприємства, більш доцільним сьогодні є використання системи комплексної однокритеріальної оцінки фінансового стану підприємства У. Бівера (формула (1.1) та табл. 1.2).

$$K_{\text{Бівера}} = \frac{\text{Чистий прибуток} + \text{Амортизація}}{\text{Довгострокові та краткострокові зобов'язання}} \quad (1.1)$$

Варто зауважити, що модель У. Бівера дає змогу на основі простих розрахунків оперативно виявити (відстежити) наявність ознак фінансової кризи. Загалом проаналізувавши подані підходи до діагностики загрози банкрутства

(див. табл. 1 та табл. 2) можна зробити наступні узагальнені висновки (основні) [3; 4, с. 216; 5; 9; 10]:

1) практично усі методики дають змогу здійснювати діагностику вже за наявності криз і не враховують необхідність та важливість ранньої діагностики настання фінансових криз;

2) моделі діагностики банкрутства є малоприматними до використання, оскільки побудовані здебільшого:

а) на засадах даних іноземних підприємств та іноземної звітності;

б) на підставі сумнівної інформації даних українських підприємств. Це призводить до не об'єктивного здійснення діагностики банкрутства підприємства в національних умовах;

3) іноземні методики ґрунтуються на не прийнятних для України показниках та не враховують динаміки індикаторів (показників);

4) більшість підходів за поданою проблемою не враховують галузеві аспекти та специфіку функціонування (діяльності) підприємств як іноземних, так і особливо вітчизняних тощо.

Таблиця 1.2

Діагностика банкрутства підприємств за методикою

У. Бівера

Індикатори	Значення показника (норматив)		
	I група (нормальний фінансовий стан(ФС))	II група (нестійкий ФС)	III група (кризовий ФС)
Коефіцієнт Бівера	0,2	Від 0,17 до 0,2	< 0,2
Коефіцієнт поточної ліквідності (Кпл.)	$2 < \text{Кпл.} < 3,2$	$1 < \text{К пл.} < 2$	$\text{К пл.} = \text{або} < 1$
Економічна рентабельність (Ре), %	6-8 і більше	05.фев	Від 1 до -22
Фінансовий леверидж (ФЛ),%	< або =35	< або = 50	< або = 80
Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами	0,4	< або = 0,3	>0,1 (або від'ємне значення)

Основними складовими аналізу фінансового стану суб'єкта господарювання виступає розрахунок визначення рівня ліквідності та рентабельності підприємства. Сьогодні актуальною проблемою залишається визначення достовірного прогнозу банкрутства підприємства з врахуванням тенденції зміни ситуації на ньому.

Найбільш поширеною в Україні є діагностика банкрутства підприємства за моделлю О. Терещенка. Дана модель існує у двох варіантах. Перший – це універсальна модель, що включає 6 показників і побудована на основі даних 850 підприємств різних галузей:

$$Z = 1,5X_1 + 0,08X_2 + 10X_3 + 5X_4 + 0,3X_5 + 0,1X_6, \quad (1.2)$$

де X_1 – відношення грошових надходжень до зобов'язань;

X_2 – відношення валюти балансу до зобов'язань;

X_3 – відношення чистого прибутку до середньорічної суми активів;

X_4 – відношення прибутку до виручки;

X_5 – відношення виробничих запасів до виручки;

X_6 – відношення виручки до основного капіталу.

На основі отриманого результату здійснюється висновок про ймовірність банкрутства підприємства: коли $Z > 2$ – банкрутство не загрожує; коли $1 < Z < 2$ – фінансова стійкість порушена; коли $0 < Z < 1$ – існує загроза банкрутства.

Тобто, коли $Z > 2$ – у підприємства непогані довгострокові перспективи, а якщо $0 < Z < 1$ – банкрутство більш ніж ймовірне.

Друга модель О. Терещенка містить 10 показників і враховує диференціацію підприємств за галузями:

$$0,139 \times X_1 + 1,535 \times X_2 + 0,468 \times X_3 + 1,459 \times X_4 + 0,265 \times X_9 + 0,159 \times X_{10} - 1,757 \quad (1.3)$$

Особливістю методики О. Терещенко є те, що вона має кілька зміщених оцінок. У ній зроблено акцент на зменшенні помилкового віднесення фінансово неспроможних підприємств до групи стійких. Така асиметричність має на меті убезпечити інвестора від ризикового вкладення коштів, але знижує точність прогнозу в цілому. Іншим суттєвим недоліком цієї моделі є широкий інтервал невизначеності нормативних оцінок [3; 10].

Однією з ефективних моделей для українських підприємств вважається модель А. В. Матвійчука.

$$Z=0,033X_1+0,268X_2+0,045X_3-0,018X_4-0,004X_5-0,015X_6+0,702X_7, \quad (1.4)$$

Де X_1 - коефіцієнт мобільності активів;

X_2 – коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості;

X_3 – коефіцієнт оборотності власного капіталу;

X_4 – коефіцієнт окупності активів;

X_5 – коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами;

X_6 – коефіцієнт концентрації залученого капіталу;

X_7 – коефіцієнт покриття боргів власним капіталом.

Якщо при застосуванні даної моделі для оцінки фінансового стану ми отримуємо значення Z , яке більше від 1,104, то це свідчить про задовільний фінансовий стан підприємства та низьку ймовірність його банкрутства. І чим вище значення Z , тим стійкішим є становище компанії. Якщо ж значення Z для підприємства виявилось меншим від 1,104, то виникає загроза фінансової кризи. З подальшим зменшенням показника Z імовірність банкрутства аналізованого підприємства збільшується.

Сучасною моделлю для діагностики ймовірності банкрутства підприємства є визначення інтегрального показника фінансового стану методом багатфакторного дискримінантного аналізу, затвердженого Міністерством фінансів України, який включає диференціацію моделі відповідно до специфіки галузі підприємства. Базовий алгоритм багатфакторної дискримінантної функції для розрахунку інтегрального показника має такий вигляд:

$$Z = a_1 K_1 + a_2 K_2 + a_3 K_3 + a_4 K_4 + a_5 K_5 + a_n K_n - a_0 \quad (1.5)$$

Висновок про якість фінансового стану підприємства робиться на основі присвоєння йому класу згідно з інтерпретацією значень інтегрального показника фінансового стану (великі та середні підприємства) та інтерпретацією значень інтегрального показника фінансового стану (малі підприємства).

Шкала класифікації розроблена на основі значень інтегрального показника фінансового стану та з урахуванням ймовірності невиконання позичальником взятих зобов'язань. Класи за рівнем фінансового стану слід інтерпретувати таким чином:

клас 1 – високий рівень спроможності виконувати зобов'язання та найменша ймовірність дефолту;

клас 2 – достатній рівень спроможності виконувати свої зобов'язання та незначна ймовірність дефолту;

клас 3 – нижче середнього рівня спроможності виконувати зобов'язання;

клас 4 – фінансовий стан бенефіціара є нестабільний і свідчить про наявність ознак неплатоспроможності;

клас 5 – високий рівень ймовірності дефолту.

Дана методика, дозволяє враховувати специфіку економічної діяльності підприємства та більш точно інтерпретувати результати щодо ймовірності банкрутства підприємства.

Одним із сучасних інструментів прогнозування банкрутства є нейронні мережі. Останні дослідження в області штучних нейронних мереж показали, що вони виступають потужним інструментом в розпізнаванні образів і класифікацій завдяки своїм нелінійним непараметричним властивостям адаптивного навчання. Більшість дослідників, що займалися проблемою прогнозування банкрутства, дійшли висновку, що нейронні мережі мають значно більш високу точність прогнозу, ніж класичні статистичні підходи.

РОЗДІЛ 2

ДІАГНОСТИКА СТАНУ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ «ГРАНІТ» ЛЬВІВСЬКОЇ ОБЛАСНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ УКРАЇНСЬКОГО ТОВАРИСТВА ГЛУХИХ

2.1. Діагностика фінансового стану підприємства

В сучасних умовах для підприємства надзвичайно важливим є вміння правильно керувати фінансами, визначати раціональну структуру капіталу за складом і джерелами утворення та забезпечувати оптимальне співвідношення між власними та позиковими коштами. Важливим є усвідомлення сутності таких понять як ділова активність, ліквідність, платоспроможність, рентабельність підприємства, його фінансова стійкість. Основними елементами економічної діяльності підприємства, що дозволяють найкраще визначити його фінансовий стан є: прибутковість роботи; оптимальність розподілу прибутку; наявність власних фінансових ресурсів не нижче мінімально необхідного рівня для організації виробничого процесу і процесу реалізації продукції; раціональне розміщення основних і оборотних засобів, ліквідність поточних активів.

До основних показників, що характеризують фінансовий стан підприємства, належать: показники ліквідності та платоспроможності; показники оцінки фінансової стійкості (показники оцінки структури джерел засобів підприємства); показники ділової активності (коефіцієнти оборотності та тривалості обороту виробничих запасів, оборотних засобів, тривалість погашення дебіторської та кредиторської заборгованостей, тощо); показники аналізу рентабельності (прибутковості) (загальна рентабельність, рентабельність виробництва, рентабельність майна та продажу, тощо).

Проведемо аналіз динаміки основних техніко-економічних показників виробничо-господарської діяльності підприємства «Граніт» (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Динаміка основних техніко-економічних показників виробничо-господарської діяльності підприємства «Граніт»

Показники	Роки			Абсолютне відхилення			Темп приросту, %		
	2015	2016	2017	2016/2015	2017/2016	2017/2015	2016/2015	2017/2016	2017/2015
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн	8141	11923	12852	3782	929	4711	46,5	7,8	57,9
Фонд оплати праці, тис. грн	2 539	2 388	2 682	-151	294	143	-5,9	12,3	5,6
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн.	1502	2637	2070	1135	-567	569	75,6	-21,5	37,9
Фондовіддача, грн/грн	5,4	4,5	6,2	-0,9	1,7	1	-16,6	37,3	14,5
Середньорічні залишки оборотних активів, тис. грн	5522	12041	13307	6519	1266	7785	118,0	10,5	141,0
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	1,47	0,99	0,97	-0,5	0,0	-1	-32,8	-2,5	-34,5
Середньорічна вартість активів, тис. грн.	7124	14877	15577	7754	700	8453	108,8	4,7	118,7
Власний капітал, тис. грн	8303	9002	8991	699	-11	688	8,4	-0,1	8,3
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	8669	10924	12377	2255	1453	3708	26,0	13,3	42,8
В т.ч. прямі матеріальні витрати, тис. грн	4596	6034	8191	1438	2157	3595	31,3	35,7	78,2
Частка прямих матеріальних витрат в собівартості, %	53,0	55,2	66,2	2,22	10,9	13	4,2	19,8	24,8
Витрати на 1 грн. реалізованої продукції, грн	1,06	0,92	0,96	-0,15	0,0	0	-14,0	5,1	-9,6
Валовий прибуток (збиток), тис. грн	-528	999	475	1527	-524	1003	-289,2	-52,5	-190,0
Чистий фінансовий результат: прибуток (збиток)	-516	714	117	1230	-597	633	-238,4	-83,6	-122,7

Аналіз динаміки основних техніко-економічних показників виробничо-господарської діяльності підприємства «Граніт» за 2015-2017 роки (табл. 2.1) дає можливість зробити наступні висновки:

Чистий дохід від реалізації продукції за 2015-2017 роки щорічно зростає так у 2016 році порівняно з 2015 роком на 3782 тис. грн. або 46,5%, у 2017 році порівняно з 2016 та 2015 роком зростання склало відповідно 929 тис. грн. або 7,8% та 4711 тис. грн. або 57,9%. Середньорічна вартість основних засобів у 2017 році зменшилась порівняно з 2016 роком на 151 тис. грн. або 5,9%. Коефіцієнт оборотності оборотних активів щорічно зменшується, так у 2016 році порівняно з 2015 роком на 32,8 об.; у 2017 році порівняно з 2016 та 2015 роком відповідно на 2,5% та 34,5%. Власний капітал за 2015-2017 роки у 2017 році зменшився порівняно з 2016 роком на 11 тис. грн. У 2015 році підприємство «Граніт» отримало збитки в розмірі 516 тис. грн., у 2016 році ситуація покращилась і підприємство отримало чистий фінансовий результат в розмірі 714 тис. грн.; у 2017 році чистий фінансовий результат зменшився на 83,6% і склав 117 тис. грн.

Фінансова діагностика діяльності підприємства передбачає здійснення повномасштабного фінансового аналізу за результатами його господарської діяльності. Слід нагадати, що господарська діяльність вважається ефективною, якщо підприємство:

- раціонально використовує наявні активи;
- своєчасно погашає зобов'язання;
- функціонує рентабельно.

Розрахунок динаміки показників фінансового стану для українських підприємств є обов'язковим в силу того, що на його основі слід розробляти та реалізовувати заходи, які спрямовані на швидке підвищення платоспроможності, забезпечення достатнього рівня фінансової стійкості, прибутковості, подальшого розвитку, забезпечення і зростання виробничого потенціалу. Аналіз ділової активності підприємства «Граніт» за 2015-2017 роки наведено в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Аналіз ділової активності підприємства «Граніт» за 2015-2017 роки

Показник	Тенденції змін	Роки			Абсолютне відхилення		
		2015	2016	2017	2016/2015	2017/2016	2017/2015
Коефіцієнт оборненості мобільних засобів	Збільшення	0,74	0,91	0,95	0,18	0,03	0,21
Коефіцієнт оборненості матеріальних оборотних засобів	Збільшення	14,79	13,50	14,02	-1,29	0,53	-0,77
Коефіцієнт оборненості власного капіталу	Збільшення	1,96	1,38	1,43	-0,58	0,05	-0,53
Коефіцієнт трансформації капіталу	Збільшення	1,14	0,80	0,83	-0,34	0,02	-0,32
Коефіцієнт завантаженості майна	Зменшення	0,88	1,25	1,21	0,37	-0,04	0,34

Аналіз ділової активності підприємства «Граніт» за 2015-2017 роки (табл. 2.2) показує нестабільну тенденцію, так коефіцієнт оборненості мобільних засобів щорічно зростає, у 2016 році на 0,18 об. порівняно з 2015 роком, у 2017 році порівняно з 2016 роком на 0,03 об. та порівняно з 2015 роком на 0,21 об., що є позитивним моментом для підприємства. Нестабільну тенденцію показує коефіцієнт оборненості матеріальних оборотних засобів, у 2016 році зменшується на 1,29 об. а в 2017 році зростає на 0,53 об., що є позитивним для діяльності підприємства. Позитивним моментом слід відмітити зростання коефіцієнту трансформації капіталу у 2017 році та зменшення коефіцієнту завантаженості майна.

Імідж або ділова репутація є дуже важливими складовими ділової активності підприємства «Граніт». Конкурентні переваги та лідерство найчастіше залежать від ефективного використання унікального за своєю природою фактору нематеріального, невідчутного характеру, яким є ділова репутація. Проте сучасні умови світової економіки, а саме світова фінансова криза, ускладнюють господарчу діяльність підприємства «Граніт», у тому

числі і у сфері управління цим нематеріальним активом. Розуміючи те, що успіх багато в чому визначається ступенем адаптації організації до динаміки змін внутрішнього та зовнішнього середовища, що прискорюються та ускладнюються, важливим напрямом діяльності підприємства в таких умовах стає ефективне управління діловою репутацією підприємства «Граніт».

Отже, проведене дослідження, ділової активності підприємства «Граніт» за 2015-2017 роки свідчить про зростання ділової активності підприємства у 2017 році та позитивна динаміка цих показників сприятиме зміцненню фінансового стану підприємства. Наступним етапом проведемо аналіз абсолютних показників фінансової стійкості підприємства «Граніт» за 2015-2017 роки (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

**Аналіз абсолютних показників фінансової стійкості підприємства
«Граніт» за 2015-2017 роки, тис. грн.**

Найменування показника	Роки			Абсолютне відхилення		
	2015	2016	2017	2016/2015	2017/2016	2017/2015
1. Власний капітал	8303	9002	8991	699	-11	688
2. Необоротні активи	3203	2470	2070	-733	-400	-1133
3. Власний оборотний капітал	5100	6532	6921	1432	389	1821
4. Довгострокові зобов'язання	5248	5248	5248	0	0	0
5. Наявність власних і довгострокових джерел покриття запасів	10348	11780	12169	1432	389	1821
6. Короткострокові кредити та позики	668	770	1059	102	289	391
7. Зальний обсяг основних джерел покриття запасів	11016	12550	13228	1534	678	2212
8. Запаси	1095	654	1148	-441	494	53
9. Надлишок (+) або нестача (-) власних оборотних коштів	4005	5878	5773	1873	-105	1768
10. Надлишок (+) або нестача (-) власних коштів і довгострокових зобов'язань	9253	11126	11021	1873	-105	1768
11. Надлишок (+) або нестача (-) основних джерел покриття запасів	9921	11896	12080	1975	184	2159
12. Запас стійкості фінансового стану, днів	48,4	19,7	32,2	-29	12	-16
13. Надлишок (+) або нестача (-) коштів на 1 грн. запасів, коп.	9,06	18,19	10,52	9	-8	1

Аналіз абсолютних показників фінансової стійкості підприємства

«Граніт» за 2015-2017 роки (табл. 2.3), свідчить про те що за досліджуваний період підприємство є абсолютно фінансово стійким, так як тривимірний показник фінансової стійкості має значення (1;1;1). Так у підприємства надлишок (+)власних оборотних коштів підприємству, хоча у 2017 році вони зменшились, також надлишок власних коштів і довгострокових зобов'язань і зростає протягом досліджуваного періоду, так у 2016 році порівняно з 2015 роком на 1873 тис. грн., хоча у 2017 році порівняно з 2016 роком надлишок власних коштів і довгострокових зобов'язань зменшується на 105 тис. грн. все ж підприємство збільшило даний показник порівняно з 2015 роком на 1768 тис. грн. Запас стійкості фінансового стану підприємства «Граніт» за 2015-2017 роки зріс у 2017 році порівняно з 2016 роком на 12 днів, що є позитивним для діяльності підприємства. Для достовірності інформації проведемо кількісний аналіз фінансової стійкості підприємства «Граніт» за 2015-2017 роки (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Аналіз відносних показників фінансової стійкості підприємства «Граніт» за 2015-2017 роки

Показник	Роки			Абсолютне відхилення		
	2015	2016	2017	2016/2015	2017/2016	2017/2015
Коефіцієнт фінансової стійкості	1,40	1,38	1,35	-0,01	-0,03	-0,05
Коефіцієнт фінансової стабільності	0,95	0,92	0,91	-0,03	-0,01	-0,04
Коефіцієнт фінансової незалежності	0,58	0,58	0,57	0,00	-0,01	-0,01
Коефіцієнт фінансової залежності	0,21	0,15	0,12	-0,06	-0,03	-0,09
Коефіцієнт фінансового ризику	0,72	0,72	0,74	0,01	0,02	0,02
Коефіцієнт довгострокового залучення позикових коштів	0,39	0,37	0,37	-0,02	0,00	-0,02
Загальна забезпеченість зобов'язань за рахунок чистого доходу	8,76	6,55	6,21	-2,21	-0,33	-2,55
Забезпеченість поточних зобов'язань за рахунок чистого доходу	1,03	1,27	1,31	0,24	0,05	0,29
Коефіцієнт мобільності	3,45	5,28	6,56	1,83	1,28	3,11
Індекс постійного активу	0,39	0,27	0,23	-0,11	-0,04	-0,16

Аналіз відносних показників фінансової стійкості підприємства «Граніт» за 2015-2017 роки (табл. 2.4), свідчить про те що за досліджуваний період коефіцієнт фінансової стійкості повинен бути більше ніж 1, в 2015 році показник мав значення 1,40 тобто був більшим нормативного значення, в 2016 році та 2017 році також перевищував нормативне значення, хоча і зменшився у 2016 та 2017 роках в порівнянні з попередніми роками і це свідчить про позитивну тенденцію для розвитку підприємства. Коефіцієнт фінансової залежності показує, яка сума загальної вартості майна підприємства припадає на 1 грн. власного капіталу, так даний показник за досліджуваний період показує стабільну тенденцію в 2015 та 2016 роках становив $0,58 < 2$, в 2017 році показник знижується до $0,57 < 2$, зменшення показника в динаміці свідчить про зменшення питомої ваги залучених коштів у фінансуванні підприємства.

Отже, за результатами проведеного аналізу можна зробити висновок в цілому відбулися позитивні зміни у складі показників фінансової стійкості підприємства «Граніт» за досліджувані 2015-2017 роки, отже підприємство фінансово-стійке, однією із головних умов покращення фінансового стану підприємства є зниження собівартості продукції, яка прямо пропорційно впливає на збільшення прибутку підприємства. Цього можна досягти за рахунок впровадження нової техніки, технології, раціонального використання як матеріальних, так і трудових ресурсів, зменшення питомої ваги постійних витрат в собівартості продукції. Саме ресурсоекономні, ресурсозберігаючі технології – це вихід для українського товаровиробника.

При здійсненні аналізу фінансової стійкості підприємства обчислюють запас фінансової міцності (зону безпеки) (табл. 2.5). Під запасом фінансової міцності розуміють той обсяг реалізації, який забезпечує підприємству отримання чистого прибутку, а отже і його фінансову стійкість. Визначається цей показник через обчислення порогу рентабельності – суми виручки підприємства, при отриманні якої буде цілком покрито усі змінні й постійні витрати підприємства, підприємство не зазнає збитку, проте і не отримає

прибутку. Поріг рентабельності – це своєрідна точка беззбитковості підприємства. Для обчислення запасу фінансової міцності користуються підходами маржинального аналізу, в основі якого лежить маржинальний дохід. Під маржинальним доходом розуміють чистий прибуток підприємства у сумі з його постійними витратами. Як видно з табл.2.5 постійні витрати підприємства протягом періоду 2015–2017 років показують нестабільну тенденцію, але загалом вони зменшуються, також зменшується і обсяг реалізованої продукції.

Таблиця 2.5

Аналіз фінансової міцності підприємства «Граніт» за 2015-2017 роки

Показники	Роки			Абсолютне відхилення		
	2015	2016	2017	2016/2015	2017/2016	2017/2015
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	8141	11923	12852	3782	929	4711
Змінні витрати, тис. грн.	6 512	8 229	9 575	1717	1346	3063
Постійні витрати, тис. грн.	3 151	3 618	3 662	467	44	511
Точка беззбитковості у грошових одиницях, тис. грн.	9 663	11 847	13 237	2184	1390	3574
Маржинальний прибуток, тис. грн.	1 629	3 694	3 277	2065	-417	1648
Коефіцієнт маржинального прибутку	0,20	0,31	0,25	0,11	-0,05	0,05
Операційний прибуток	-305	24	-98	328,10	-121,71	206,38
Запас фінансової міцності, тис. грн.	-1 522	76	-385	1598	-461	1137
Коефіцієнт запасу міцності	-0,19	0,01	-0,03	0,19	-0,04	0,16
Операційний важіль	-5,35	156,88	-33,38	162,23	-190,26	-28,03
Коефіцієнт операційного важеля	-9,35	154,65	-36,30	164,00	-190,96	-26,96

За досліджувані 2015–2017 роки маржинальний прибуток підприємства «Граніт» має позитивну тенденцію за винятком 2017 року де в порівнянні з отримувє негативний результат (збиток) щодо маржинального доходу. Так у

2015 та 2017 роках підприємство не мало запасу фінансової міцності, адже обсяг виробництва не був здатний генерувати необхідний обсяг виробництва для покриття постійних витрат. Проте під впливом вказаних факторів ситуація змінювалась. 2016 році де запас фінансової міцності склав відповідно 76 тис. грн. Щодо коефіцієнту запасу міцності, то дане підприємство «Граніт» тільки у 2016 році могло змінити обсяги виробництва на 1% без отримання збитків.

Сила впливу операційного важеля вказує на ступінь підприємницького ризику, пов'язаного з діяльністю підприємства «Граніт»: чим більше сила впливу операційного важеля, тим більше підприємницький ризик. Так при зниженні доходів підприємства постійні витрати зменшити дуже важко. Власне кажучи, це означає, що висока питома вага постійних витрат у загальній їхній сумі свідчить про ослаблення гнучкості підприємства. У разі потреби вийти зі свого бізнесу і перейти в іншу сферу діяльності, підприємству буде дуже складно й в організаційному, і особливо у фінансовому плані. Чим більше вартість матеріальних основних коштів, тим більше підприємство «грузне» у нинішній своїй ринковій ніші. Мало того, підвищена питома вага постійних витрат підсилює дію операційного важеля, і зниження ділової активності підприємства виливається в помножені втрати прибутку.

Наступним етапом проведемо аналіз ліквідності та платоспроможності підприємства «Граніт» за 2015-2017 роки (табл. 2.6). Найважливішим показником фінансового стану підприємства є ліквідність, сутність якої полягає в можливості підприємства в будь-який момент розрахуватися за своїми зобов'язаннями (пасивам) за допомогою (за рахунок) майна (активів), яке є на балансі, тобто в тому, як швидко підприємство може продати свої активи, отримати грошові кошти і погасити заборгованість перед постачальниками, і банком щодо повернення кредитів, перед бюджетом та позабюджетними централізованими фондами із сплати податків та платежів, перед працівниками з виплати заробітної плати тощо. Ліквідність суб'єкта

господарювання визначається відношенням вартості ліквідного майна, тобто активів, які можуть бути використані для оплати заборгованостей, до короткострокової заборгованості.

Таблиця 2.6

**Аналіз показників ліквідності та платоспроможності підприємства
«Граніт» за 2015-2017 роки**

Найменування показника	Роки			Абсолютне відхилення		
	2015	2016	2017	2016/2015	2017/2016	2017/2015
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	8,701	5,920	4,390	-2,781	-1,529	-4,311
Коефіцієнт швидкої (проміжної, суворої) ліквідності	12,42	9,17	6,75	-3,243	-2,426	-5,669
Коефіцієнт поточної ліквідності (покриття)	15,87	10,37	9,65	-5,496	-0,723	-6,219
Коефіцієнт «ціни» ліквідації	2,40	2,38	2,35	-0,013	-0,033	-0,046
Коефіцієнт перспективної платоспроможності	1,62	1,37	1,49	-0,244	0,120	-0,124
Коефіцієнт заборгованості	0,37	0,34	0,34	-0,030	-0,003	-0,033
Коефіцієнт ліквідності коштів у розрахунках	3,71	3,25	2,36	-0,461	-0,897	-1,358
Коефіцієнт ліквідності запасів	1,57	0,52	0,82	-1,053	0,296	-0,757
Коефіцієнт співвідношення кредиторської та дебіторської заборгованості	0,27	0,31	0,42	0,037	0,118	0,155

Аналіз показників ліквідності та платоспроможності підприємства «Граніт» за 2015-2017 роки (табл. 2.6) дає можливість зробити висновки: порівняльний аналіз дебіторської та кредиторської заборгованості підприємства «Граніт» за 2015-2017 роки вказує на те що дебіторська заборгованість має значну питому вагу в складі поточних активів і впливає на фінансовий стан підприємства. Для зовнішніх користувачів інформації також дуже важливий стан дебіторської заборгованості підприємства, так як її зростання завжди свідчить про фінансову нестабільність та погіршення платоспроможності підприємства, внаслідок недоотримання грошових коштів.

Крім усього майже всі показники зменшуються на кінець досліджуваного періоду, відбувається погіршення оборотності грошових

коштів (швидкості обертання коштів). Внаслідок дії цих факторів може збільшуватися кредиторська заборгованість підприємства перед своїми постачальниками (внаслідок недостатньої суми коштів). Погіршення платоспроможності підприємства ставить загрозу, щодо банкрутства підприємства, чи у кращому разі, погіршення результатів діяльності (гальмування чи припинення розвитку).

Аналіз динаміки показників ефективності діяльності підприємства «Граніт» за 2015-2017 роки наведені в табл. 2.7.

Таблиця 2.7

**Аналіз динаміки показників ефективності діяльності підприємства
«Граніт» за 2015-2017 роки, %**

Показник	Роки			Абсолютне відхилення		
	2015	2016	2017	2016/ 2015	2017/ 2016	2017/ 2015
Рентабельність активів	-3,62	4,60	0,75	8,23	-3,86	4,37
Рентабельність власного капіталу	-6,21	7,93	1,30	14,15	-6,63	7,52
Рентабельність сукупного капіталу	-11,05	1,28	4,99	12,33	3,71	16,05
Рентабельність продажу	-6,34	5,99	0,91	12,33	-5,08	7,25
Рентабельність реалізованої продукції	-5,95	6,54	0,95	12,49	-5,59	6,90
Рентабельність оборотних активів	-4,67	5,48	0,86	10,15	-4,61	5,53
Рентабельність виробничих ресурсів	-47,38	111,21	10,36	158,60	-100,85	57,75
Рентабельність витрат	-5,34	6,03	0,88	11,37	-5,14	6,22
Рентабельність основних засобів	-17,18	31,45	6,26	48,64	-25,20	23,44

Проведене дослідження показників ефективності діяльності підприємства «Граніт» за 2015-2017 роки вказують на те, що підприємство за 2015 рік отримало збитки, тому всі показники мають від'ємне значення та 2016 роки отримало збитки, за винятком 2014 року. Позитивним є те, що в наступні 2016-2017 роки підприємство сформувало чистий фінансовий результат і показники ефективності значно зросли у 2016 році в порівнянні з

2015 роком та зменшились у 2017 році порівняно з 2016 роком і зросли в порівнянні з 2015 роком.

Таким чином, можна зробити наступні висновки. По-перше, підприємство «Граніт» є фінансово стійким та платоспроможним. По-друге, підприємству необхідно вживати заходів щодо збільшення прибутковості, шляхом пошуку оптимального співвідношення власного і позикового капіталу; мобілізації внутрішніх резервів підприємства; оптимізації збутової політики; удосконалення рекламної діяльності; зниження собівартості продукції; оптимізації дебіторської заборгованості; збереження кадрового потенціалу; здачі в оренду або продаж окремих об'єктів основних засобів а також вивчення можливості розширення обсягів ринків збуту продукції.

2.2. Аналіз ймовірності банкрутства підприємства

Банкрутство підприємств в Україні є поширеним явищем сьогодення. Світова економічна криза, нестабільність економічного і політичного середовища в країні, недосконалість правового та податкового законодавства призвели до збільшення кількості неплатоспроможних підприємств, які прямують до банкрутства, що призводить у більшості випадків до ліквідації таких підприємств. Таким чином, аналіз ймовірності банкрутства і підтримки платоспроможності підприємства є досить актуальним питанням. У світовій практиці одним з найважливіших інструментів системи раннього запобігання та прогнозування банкрутства підприємств є дискримінантний аналіз, зміст якого полягає в тому, що за допомогою математично-статистичних методів будують функцію та розраховують інтегральний показник, на підставі якого можна з достатньою ймовірністю передбачити банкрутство суб'єкта господарювання.

Таким чином розпочнемо діагностику ймовірності банкрутства за методикою У. Бівера, що дасть змогу здійснити експрес-оцінку фінансового стану підприємства та його платоспроможності (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

**Оцінка ймовірності банкрутства підприємства «Граніт» за методикою
У. Бівера за 2015-2017 роки**

Показники	Роки		
	2015 рік	2016 рік	2017 рік
Коефіцієнт Бівера	0,016	0,299	0,165
значення показника (норматив)	< 0,2 - кризовий фінансовий стан	> 0,2 - нормальний фінансовий стан	< 0,2 - кризовий фінансовий стан
Коефіцієнт поточної ліквідності	15,868	10,372	9,649
значення показника (норматив)	нормальний фінансовий стан	нормальний фінансовий стан	нормальний фінансовий стан
Фінансовий леверидж	71,589	72,262	74,018
значення показника (норматив)	≥ 50 - нестійкий фінансовий стан	≥ 50 - нестійкий фінансовий стан	≥ 50 - нестійкий фінансовий стан
Коефіцієнт покриття активів чистим оборотним капіталом	0,358	0,421	0,442
значення показника (норматив)	нормальний фінансовий стан	нормальний фінансовий стан	нормальний фінансовий стан
Економічна рентабельність	-6,338	5,988	0,910
значення показника (норматив)	>0,1 (або від'ємне значення) - кризовий фінансовий стан	нормальний фінансовий стан	нормальний фінансовий стан

Оцінка ймовірності банкрутства підприємства «Граніт» за методикою У. Бівера за 2015-2017 роки (табл. 2.8) дозволяє зробити наступні висновки, згідно показника Бівера у 2015 та 2017 роках підприємство знаходиться в кризовому стані; згідно коефіцієнта поточної ліквідності та коефіцієнта покриття активів чистим оборотним капіталом підприємство «Граніт» знаходиться в нормальному фінансовому стані; згідно показника фінансового левериджу за 2015-2017 роки підприємство «Граніт» має нестійкий фінансовий стан; згідно показника економічна рентабельність у 2015 році підприємство «Граніт» знаходиться в кризовому стані, але вже в наступні

роки відбувається покращення показника і підприємство формує нормальну фінансову стійкість.

Оцінка ймовірності банкрутства підприємства «Граніт» за моделлю О.Терещенка наведена в табл. 2.9.

Таблиця 2.9

**Оцінка ймовірності банкрутства підприємства «Граніт»
за моделлю О. Терещенка за 2015-2017 роки**

Назва показника	Роки		
	2015	2016	2017
Коефіцієнт покриття	0,36	0,42	0,44
Коефіцієнт фінансової автономії	0,58	0,58	0,57
Коефіцієнт оборотності капіталу	0,57	0,77	0,82
Коефіцієнт рентабельності операційного продажу	-0,19	0,02	0,06
Коефіцієнт рентабельності активів	-0,10	4,60	0,75
Коефіцієнт оборотності позикового капіталу	1,37	1,83	1,93
Z – значення показника (норматив)	18,26	17,25	15,73
	Z > 2 – банкрутство не загрожує	Z > 2 – банкрутство не загрожує	Z > 2 – банкрутство не загрожує

Оцінка ймовірності банкрутства підприємства «Граніт» за моделлю О.Терещенка за 2015-2017 роки (табл. 2.9), дозволяє зробити наступні висновки: динаміка показника Z має тенденцію до зниження з 18,26 до 15,73, що склало 2,53., але все ж досліджуване підприємство залишається в межах де банкрутство йому не загрожує. Слід зазначити, що модель О.Терещенка є найбільш достовірною та оптимальною для українських підприємств, виходячи з отриманого результату фінансовим менеджерам підприємства «Граніт» потрібно негайно вжити заходів щодо покращення показника рентабельності операційного продажу, рентабельності активів та коефіцієнту

покриття, а саме підвищення прибутку та нарощування надходжень грошових коштів підприємства.

Прогнозування ймовірності банкрутства підприємства «Граніт» проведемо застосовуючи модель українського науковця Л. Забродської, що призначена саме для вітчизняних підприємств (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

**Оцінка ймовірності банкрутства підприємства «Граніт»
за моделлю Л. Забродської**

Показник	Роки		
	2015	2016	2017
Коефіцієнт забезпечення запасів власнимоборотним капіталом	0,333	0,660	0,878
Коефіцієнт фінансування	0,58	0,58	0,57
Коефіцієнт рентабельності активів	-3,62	4,60	0,75
Коефіцієнт віддачі активів	0,13	0,19	0,21
Z – значення показника (норматив)	5,795	7,242	8,993
	Z > 3,0 – ймовірність банкрутства дуже низька	Z > 3,0 – ймовірність банкрутства дуже низька	Z > 3,0 – ймовірність банкрутства дуже низька

Проведена оцінка ймовірності банкрутства підприємства «Граніт» за моделлю Л. Забродської у 2015-2017 роках показує що інтегральний показник Z перевищує його мінімальне значення та щорічно зростає, так у 2015 році воно склало 5,795; у 2016 році більше від 2015 року на 1,45 і складає 7,242; у 2017 році також зростає на 1,75 порівняно з 2016 роком та на 3,20 порівняно з 2015 роком і склав 8,993. Отже, можна зробити висновок, що підприємству не загрожує банкрутство та підприємство має фінансово стійке становище.

Оцінка ймовірності виникнення кризових явищ підприємства «Граніт» за моделлю Давидової - Белікова наведена в табл. 2.11.

Таблиця 2.11

**Оцінка ймовірності банкрутства підприємства «Граніт» за моделлю
Давидової - Белікова за 2015-2017 роки**

Назва показника	Роки		
	2015	2016	2017
Коефіцієнт мобільності	0,91	0,94	0,95
Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	-6,21	7,93	1,30
Коефіцієнт рентабельності активів	-3,62	4,60	0,75
Коефіцієнт рентабельності продукції	-5,95	6,54	0,95
Z – значення показника (норматив)	7,95	8,14	8,26
	Z > 0,42 – ймовірність банкрутства менше 10%	Z > 0,42 – ймовірність банкрутства менше 10%	Z > 0,42 – ймовірність банкрутства менше 10%

Оцінка ймовірності банкрутства підприємства «Граніт» за моделлю Давидової - Белікова за 2015-2017 роки, дозволяє зробити наступні висновки: динаміка показника *Z* має тенденцію до зростання показника з 7,95 до 8,26, зі значним перевищенням його мінімального порога, що вказує на ступінь ймовірність банкрутства менше 10%. Слід зазначити, що модель Давидової - Беліковатакож є ефективною для дослідження ймовірності банкрутства українських підприємств, розрахунок показників поточної загрози банкрутства дає змогу оцінити загрозу порушення передбачених законодавством про банкрутство термінів виконання фінансових зобов'язань (задоволення претензій кредиторів) за рахунок наявних високоліквідних активів або наявність передумов для ініціювання судових процедур (з боку кредиторів - наявність заборгованості, термін сплати якої минув, з боку самого підприємства - поточна збитковість та часткова втрата власного капіталу). До складу цієї групи доцільно включати показники, що мають еталонний мінімум або критичне значення. Якщо рівень цих показників нижчий еталонного (критичного) -

поточний стан підприємства діагностується як неблагополучний, а рівень поточної загрози банкрутства - високий.

Динаміка показників ймовірності розвитку кризових явищ підприємства «Граніт» за моделлю А. В. Матвійчука представлена в табл. 2.12.

Таблиця 2.12

Оцінка ймовірності банкрутства підприємства «Граніт» за моделлю А. В. Матвійчука за 2015-2017 роки

Назва показника	Роки		
	2015	2016	2017
Коефіцієнт мобільності активів	10,53	14,47	18,96
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	10,79	11,64	9,46
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	1,96	1,38	1,43
Коефіцієнт окупності активів	0,19	0,18	0,19
Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами	0,45	0,49	0,40
Коефіцієнт концентрації залученого капіталу	0,50	0,48	0,57
Коефіцієнт покриття боргів власним капіталом	0,36	0,42	0,44
	4,42	4,83	4,24
Z – значення показника (норматив)	Z > 1,104 – низька ймовірність банкрутства	Z > 1,104 – низька ймовірність банкрутства	Z > 1,104 – низька ймовірність банкрутства

Оцінка ймовірності банкрутства підприємства «Граніт» за моделлю за моделлю А. В. Матвійчука за 2015-2017 роки (табл. 2.12), дозволяє зробити наступні висновки: динаміка значення інтегрального показника Z у моделі А. Матвійчука свідчить про низьку ймовірність банкрутства підприємства та його задовільний фінансовий стан, проте якщо у 2016 р. спостерігалось зростання даного показника відносно 2015 р. на 0,42, то у 2017 р. показник знизився на 0,59 порівняно з 2016 роком. Таке зниження було спричинено зростанням поточних зобов'язань підприємства.

Загальну порівняльну оцінку ймовірності загрози банкрутства підприємства «Граніт» наведено в табл. 2.13.

Таблиця 2.13

Загальна порівняльна оцінка ймовірності загрози банкрутства підприємства «Граніт» за 2015-2017 роки

Показники	Роки		
	2015 рік	2016 рік	2017 рік
Коефіцієнт Бівера	0,016	0,299	0,165
значення показника (норматив)	< 0,2 - кризовий фінансовий стан	> 0,2 - нормальний фінансовий стан	< 0,2 - кризовий фінансовий стан
Коефіцієнт поточної ліквідності	15,86	10,37	9,64
значення показника (норматив)	нормальний фінансовий стан	нормальний фінансовий стан	нормальний фінансовий стан
Фінансовий леверидж	71,58	72,26	74,02
значення показника (норматив)	≥ 50 - нестійкий фінансовий стан	≥ 50 - нестійкий фінансовий стан	≥ 50 - нестійкий фінансовий стан
Коефіцієнт покриття активів чистим оборотним капіталом	0,358	0,421	0,442
значення показника (норматив)	нормальний фінансовий стан	нормальний фінансовий стан	нормальний фінансовий стан
Економічна рентабельність	-6,34	5,99	0,91
значення показника (норматив)	>0,1 (або від'ємне значення) - кризовий фінансовий стан	нормальний фінансовий стан	нормальний фінансовий стан
за моделлю О. Терещенка	18,26	17,25	15,73
Z – значення показника (норматив)	Z > 2 – банкрутство не загрожує	Z > 2 – банкрутство не загрожує	Z > 2 – банкрутство не загрожує
за моделлю Л. Забродської	5,79	7,24	8,99
Z – значення показника (норматив)	Z > 3,0 – ймовірність банкрутства дуже низька	Z > 3,0 – ймовірність банкрутства дуже низька	Z > 3,0 – ймовірність банкрутства дуже низька
за моделлю Давидової - Белікова	7,95	8,14	8,26
Z – значення показника (норматив)	Z > 0,42 – ймовірність банкрутства менше 10%	Z > 0,42 – ймовірність банкрутства менше 10%	Z > 0,42 – ймовірність банкрутства менше 10%
за моделлю А. В. Матвійчука	4,42	4,83	4,24
Z – значення показника (норматив)	Z > 1,104 – низька ймовірність банкрутства	Z > 1,104 – низька ймовірність банкрутства	Z > 1,104 – низька ймовірність банкрутства

Загальна порівняльна оцінка ймовірності загрози банкрутства підприємства «Граніт» за 2015-2017 роки (табл.2.13), дозволяє зробити наступні висновки: підприємству в найближчі перспективі не загрожує

банкрутство, хоча згідно показника Бівера у 2015 та 2017 роках підприємство знаходиться в кризовому стані; згідно коефіцієнта поточної ліквідності та коефіцієнта покриття активів чистим оборотним капіталом підприємство «Граніт» знаходиться в нормальному фінансовому стані; згідно показника фінансового левериджу за 2015-2017 роки підприємство «Граніт» має нестійкий фінансовий стан; згідно показника економічна рентабельність у 2015 році підприємство «Граніт» знаходиться в кризовому стані, але вже в наступні роки відбувається покращення показника і підприємство формує нормальну фінансову стійкість. Оцінка ймовірності банкрутства підприємства «Граніт» за моделлю О.Терещенка за 2015-2017 роки динаміка показника Z має тенденцію до зниження з 18,26 до 15,73, що склало 2,53., але все ж досліджуване підприємство залишається в межах де банкрутство йому не загрожує. Слід зазначити, що модель О.Терещенка є найбільш достовірною та оптимальною для українських підприємств, виходячи з отриманого результату фінансовим менеджерам підприємства «Граніт» потрібно негайно вжити заходів щодо покращення показника рентабельності операційного продажу, рентабельності активів та коефіцієнту покриття, а саме підвищення прибутку та нарощування надходжень грошових коштів підприємства.

2.3. Інтегральна оцінка ефективності антикризового управління на підприємстві

На сьогоднішній день в економічній літературі існує безліч методик оцінки фінансово-майнового стану підприємства, в основі яких покладено співставлення абсолютних та відносних показників. Тому в практичній діяльності перед працівником моніторингової служби постає складна задача вибору методики проведення оцінки фінансово-майнового стану підприємства, яка б об'єктивно відображала його господарську діяльність.

Методологія розрахунку інтегрального показника ефективності антикризового управління на підприємстві «Граніт» у зарубіжних науково-практичних джерелах розглядається з позиції прогнозування ймовірності

банкрутства, досить надійним методом інтегральної оцінки загрози банкрутства підприємств у світовій практиці є визначення коефіцієнта фінансування важко ліквідних активів (табл. 2.14).

Таблиця 2.14

Динаміка інтегральної оцінки ефективності антикризового управління на за допомогою коефіцієнта фінансування важко ліквідних активів підприємства «Граніт» за 2015-2017 роки, тис. грн.

Показники	Роки		
	2 015	2 016	2 017
середня вартість необоротних активів (НА)	3176,5	2836,5	2270
середня вартість поточних запасів товарно-матеріальних цінностей (без запасів сезонного зберігання) (ЗТМЦ)	547,5	874,5	901
середня вартість власного капіталу (ВК)	2624	6775,5	7125
середня вартість довгострокових банківських кредитів (ДК)	0	0	0
середня вартість короткострокових банківських кредитів (КК)	0	0	0
ВК+ДК	2624	6775,5	7125
ВК+ДК+КК	2624	6775,5	7125
НА+ЗТМЦ	3724	3711	3171
ВК > НА+ЗТМЦ - дуже низька ймовірність банкрутства	ВК > НА+ЗТМЦ - дуже низька ймовірність банкрутства	ВК > НА+ЗТМЦ - дуже низька ймовірність банкрутства	ВК < НА+ЗТМЦ - можлива ймовірність банкрутства
ВК+ДК > НА+ЗТМЦ - низька ймовірність банкрутства	ВК+ДК > НА+ЗТМЦ - низька ймовірність банкрутства	ВК+ДК > НА+ЗТМЦ - низька ймовірність банкрутства	ВК+ДК+КК < НА+ЗТМЦ - висока ймовірність банкрутства
ВК+ДК+КК > НА+ЗТМЦ - висока ймовірність банкрутства;	ВК+ДК+КК > НА+ЗТМЦ - висока ймовірність банкрутства	ВК+ДК+КК > НА+ЗТМЦ - висока ймовірність банкрутства	ВК+ДК+КК < НА+ЗТМЦ - дуже висока ймовірність банкрутства
ВК+ДК+КК < НА+ЗТМЦ - дуже висока ймовірність банкрутства			

Динаміка інтегральної оцінки ефективності антикризового управління за допомогою коефіцієнта фінансування важко ліквідних активів підприємства «Граніт» за 2015-2017 роки, характеризується множиною певних фінансових показників, тому для співставлення та упорядкування окремих підприємств виникає необхідність агрегування усіх ознак множини до одного кількісного

показника, яким є інтегральна оцінка. Проведена дослідження інтегральна оцінка ефективності антикризового управління за допомогою коефіцієнта фінансування важко ліквідних активів підприємства «Граніт» за 2015-2017 роки дозволив визначити, що у 2015-2016 роках підприємство має стійкий фінансово-майновий стан та за двома показниками має дуже низьку ймовірність банкрутства, за винятком третього показника, який вказує на високу ймовірність банкрутства. У 2017 році взагалі по всіх показниках було зазначено порушення фінансово-майнового стану підприємства та дуже висока ймовірність банкрутства підприємства. Таким чином дана інтегральна оцінка дозволяє фінансовим менеджерам завчасно виявити порушення в антикризовому управлінні підприємством. Важливість і необхідність оцінки антикризового управління підприємством обумовлена необхідністю виявлення та усунення збитковості, банкрутства та неплатоспроможності підприємства, що зазнає в Україні велика кількість підприємств. Реальний фінансовий стан ускладнюється недосконалими методами та підходами до його оцінки. Ці проблеми завжди будуть актуальними для всіх підприємств незалежно від їх форм господарювання. Аналітик постійно стикається с проблемою, коли підприємство прибуткове, але не платоспроможне і знаходиться на межі банкрутства.

Слід зазначити, що застосування адекватної моделі оцінки ймовірності банкрутства також є актуальною не тільки для підприємств, що зіткнулися з фінансовою кризою, але й для підприємств з фінансово стійким станом. Але, якщо для фінансово стійких підприємств така модель є показником рівня фінансової кризи, то для фінансово стійких підприємств зазначена модель має застосовуватися для своєчасного запобігання розвитку ризику втрати фінансової стійкості. Результативність фінансово-господарської діяльності вітчизняних підприємств визначається насамперед його фінансовим станом. Інтегральна оцінка ефективності антикризового управління підприємства «Граніт» за 2015-2017 роки наведена в табл. 2.15.

Таблиця 2.15

Інтегральна оцінка ефективності антикризового управління підприємства «Граніт» за 2014-2017 роки

Показник	Стандартні значення фінансових показників та їх вагові коефіцієнти		2014р		2015р		2016р		2017р	
	значення ваги в інтегральній оцінці	показник кореляції	фактичне значення фінансового показника	Стандартизований фінансовий показник	фактичне значення фінансового показника	Стандартизований фінансовий показник	фактичне значення фінансового показника	Стандартизований фінансовий показник	фактичне значення фінансового показника	Стандартизований фінансовий показник
	w _i	a _i	x _i	s _i	x _i	s _i	x _i	s _i	x _i	s _i
Показники ефективності використання капіталу										
Коефіцієнт прибутковості поточних активів	6	0,1	0,01	0,51	0,12	7,29	0,16	9,54	0,15	9,18
Коефіцієнт ефективності використання власного капіталу	2	0,06	0,01	0,37	0,19	6,17	0,27	9,01	0,25	8,23
Коефіцієнт загальної рентабельності продукції	10	0,1	0,02	2,49	0,22	21,98	0,32	32,19	0,20	20,27
Коефіцієнт реєнтабельності продажу по чистому прибутку	4	0,05	0,02	1,22	0,14	11,44	0,22	17,46	0,15	12,18
Коефіцієнт оборотності оборотних коштів	3	2,4	0,76	0,95	1,06	1,32	0,89	1,12	2,60	3,25
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	3	5	1,59	0,95	1,69	1,01	1,27	0,76	4,03	2,42
Z				6,49		49,21		70,08		55,52
Показники платоспроможності та ліквідності										
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	2	0,2	3,15	31,47	2,03	20,32	1,94	19,44	1,99	19,94
Коефіцієнт покриття	2	0,7	0,21	0,61	0,86	2,46	0,45	1,28	0,57	1,62
Y				32,08		22,78		20,73		21,55
Показники фінансової стійкості										
Коефіцієнт забезпеченості запасів власними оборотними коштами	2	0,1	1,15	22,99	1,21	24,12	1,21	24,12	1,06	21,28
Коефіцієнт фінансової незалежності	2	0,5	0,76	3,04	0,59	2,35	0,59	2,35	0,65	2,59
X				26,03		26,47		26,47		23,87
Інтегральний показник (I)				64,60		98,46		117,28		100,95

Інтегральна оцінка ефективності антикризового управління підприємства «Граніт» за 2015-2017 роки дозволяє зробити наступні висновки: підприємства «Граніт» протягом 2014-2017 років ефективно використовувало капітал. Оцінка за наведеною методикою також вказує що підприємство за досліджувані роки належить до 8 типу фінансового стану, тобто це успішне підприємство з достатньо високим рівнем ефективності використання капіталу, оптимальною структурою фінансування поточної діяльності та високим рівнем ліквідності і платоспроможності. Також, в залежності від значення інтегрального показника за методикою Клементьєвої О. Ю, яка розробила п'ятиступеневу градацію видів фінансово-майнового стану: незадовільний, задовільний, нестабільний, впевнений, куражний.

Вибір методу проведення комплексної оцінки ефективності антикризового управління підприємства залежить від низки чинників: типу економічної системи, ступеня розвитку ринкових відносин, особливостей побудови балансу та інших форм звітності, галузевих особливостей, виду діяльності, форми власності підприємства тощо. Таким чином, проведена інтегральна оцінка ефективності антикризового управління підприємства «Граніт» за 2014-2017 роки дозволила визначити тип та вид фінансового стану підприємства (табл. 2.16).

Таблиця 2.16

Узагальнення інтегрального показника ефективності антикризового управління підприємства «Граніт» за 2014-2017 роки

Рік	Z	Y	X	Тип фінансового стану	Інтегральний показник (I)	Вид фінансового стану
2014	6,49	32,08	26,03	8 тип фінансового стану	64,60	Впевнений фінансовий стан
2015	49,21	22,78	26,47	8 тип фінансового стану	98,46	Впевнений фінансовий стан
2016	70,08	20,73	26,47	8 тип фінансового стану	117,28	Куражний фінансовий стан
2017	55,52	21,55	23,87	8 тип фінансового стану	100,95	Куражний фінансовий стан

Проведена інтегральна оцінка ефективності антикризового управління підприємства «Граніт» за 2015-2017 роки засвідчує про успішну антикризову діяльність підприємства з достатньо високим рівнем ефективності використання капіталу, оптимальною структурою фінансування поточної діяльності та високим рівнем ліквідності і платоспроможності.

Методи оцінки можуть використовуватись паралельно, а також частково, доповнюючи один одного. Комплексна оцінка ефективності антикризового управління підприємства «Граніт» являє собою характеристику діяльності підприємства, одержану при дослідженні сукупності показників, які визначають більшість економічних процесів і вміщують узагальнені дані про виробництво і фінансовий стан підприємства.

За допомогою комплексної оцінка ефективності антикризового управління підприємства «Граніт» маємо можливість оцінити, наскільки ефективно підприємство використовує свої ресурси, власний та залучений капітал, необоротні і оборотні активи. Таким чином, за досліджуваний період підприємство «Граніт» у 2015-2017 роках згідно розрахованого інтегрального показника (2014 рік –64,60 та 2015 рік – 98,46) знаходилось в межах впевненого фінансового стану тобто показники, що характеризують фінансово-майновий стан, знаходились на оптимальному рівні. В 2016-2017 роках ситуація покращилась і фінансово-майновий стан знаходився згідно інтегрального показника в межах визначено куражний фінансово-майновий тобто антикризова діяльність підприємства «Граніт» характеризується надвисоким рівнем прибутковості та платоспроможності, хоча частіше за все підприємства недовгий проміжок часу перебувають в такому стані, оскільки такий стан є виснажливим і ресурсномістким.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВА «ГРАНІТ» ЛЬВІВСЬКОЇ ОБЛАСНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ УКРАЇНСЬКОГО ТОВАРИСТВА ГЛУХИХ

3.1. Розроблення антикризової стратегії для підприємства

Формування господарських відносин у вітчизняній економіці потребує застосування сучасних інструментів ефективного управління структурними перетвореннями, орієнтованими на досягнення стратегічних цілей. Підприємство «Граніт» орієнтується на пошук шляхів забезпечення прибутковості, зростання його ринкової вартості, збільшення частки ринку, якості продукції, що відповідає вимогам науково-технологічного та екологічного характеру та оптимальній структурі капіталу, яка досягається за найнижчої ціни використовуваного капіталу. Досягнення вище окреслених цілей можливе за умови використання сучасних методів антикризового управління та реалізації реструктуризаційних процесів на підприємстві. Ефективні реструктуризаційні зміни є головним засобом досягнення прибутковості підприємства, довготривалих і значних конкурентних переваг на ринку і підтримки фінансової стійкості підприємства «Граніт».

Напрямок стратегічної реструктуризації «Граніт», безпосередньо пов'язаний з антикризовою стратегією підприємства та наявних резервів щодо забезпечення її впровадження. Антикризова стратегія повинна бути науково обґрунтована, спрямована на приведення структури суб'єкта у відповідність з функціями і завданнями, що виникли в нових економічних умовах. В процесі реструктуризації, повинен вирішуватись ряд взаємопов'язаних завдань, до числа яких прийнято відносити: комплексну бізнес-діагностику підприємства; визначення основних цілей, завдань та принципів реструктуризації; визначення бюджету, термінів і необхідних заходів для реалізації проекту реструктуризації; визначення очікуваної ефективності проекту, основних ризиків та способів їх

мінімізації. Алгоритм запровадження антикризової стратегії підприємства «Граніт» наведено на рис. 3.1.

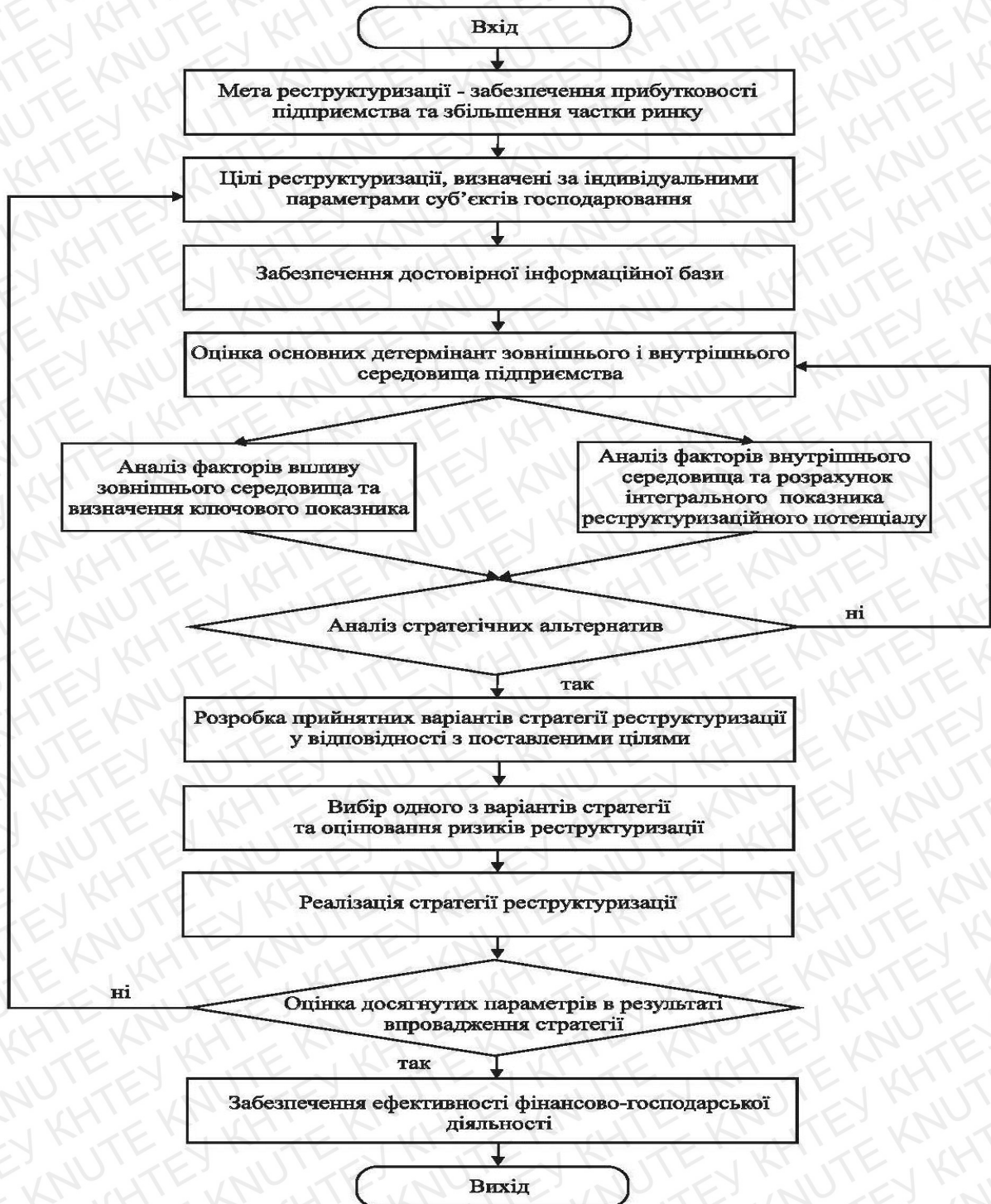


Рис. 3.1. Алгоритм формування антикризової стратегії підприємства

Для ефективного проведення антикризової стратегії підприємства «Граніт» необхідна розробка комплексної програми, призначеної для синтезу

результатів попереднього аналізу і вироблення чітко визначених завдань, шляхів, способів і умов досягнення поставлених цілей, характеристики майбутніх заходів та ресурсів для їх проведення. Запровадження антикризової стратегії підприємства є тривалим процесом, здійснюваним за допомогою фахівців самого різного профілю і спрямованим на підвищення ефективності використання власного внутрішнього потенціалу підприємства і адаптацію до нових ринкових умов.

На початковому етапі впровадження антикризової стратегії важливим є окреслення місії як ключової мети підприємства «Граніт» в напрямку структурних змін. Місія підприємства «Граніт» деталізує його статус та повинна враховувати інтереси власників корпоративних прав: засновників та акціонерів підприємства, як мажоритарних так і міноритарних.

Обґрунтована, правильно визначена місія підприємства «Граніт», має реальну цінність для підприємства, оскільки:

- враховує наміри власників підприємства та управлінців вищого рівня щодо розвитку підприємства;
- підвищує мотивацію та прагнення працівників досягти бажаного результату;
- позиціонує цілі підприємства та слугує стимулом до сумлінного виконання роботи працівниками;
- допомагає обрати єдиний вектор розвитку підприємства та його структурних підрозділів.

Вагомим чинником розробки ефективної антикризової стратегії підприємства «Граніт» виступає інформаційне забезпечення. Вважаємо, що аналітики та управлінці повинні володіти інформацією щодо: характеристик продукції, які визначають необхідний рівень якості; ступеня задоволення потреб споживачів; стану ринку та основних конкурентних переваг інших виробників; процесів злиття, приєднання, поділу, виділу та перетворення суб'єктів господарювання; законодавчо-нормативних актів, які регулюють особливості оподаткування підприємств; державного регулювання цін та інше.

Інформація є продуктом двох різновидів праці: науково-інформаційної й комерційної діяльності. Класифікація інформації, необхідної для розробки антикризової стратегії підприємства «Граніт» представлена в табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Класифікація інформації, необхідної для розробки антикризової стратегії підприємства «Граніт»

Ознака класифікації	Тип інформації	Вид інформації	Значення інформації для стратегії реструктуризації
Місце отримання інформації	Зовнішня інформація	Інформація про конкурентів (відомості щодо обсягу виробництва, асортимент продукції, конкурентні переваги, прибутковність та ін.)	Інформація дозволить виявити сильні й слабкі сторони конкурентів та перспективи їх розвитку у майбутньому
		Інформація про якісно-технологічні характеристики аналогічної продукції (відомості про кращі вітчизняні і зарубіжні зразки аналогічної продукції, споживчий попит, та ін.)	Інформація дозволить визначити сучасний стан і тенденції розвитку технологічного рівня аналогічної продукції. Досягнення науки, техніки і виробництва, необхідні при плануванні нових розробок
		Інформація щодо цін виробників	Інформація дозволить оцінити цінову політику підприємств-конкурентів і тенденції змін у залежності від кон'юнктури ринку
		Інформація щодо зміни власників серед основних конкурентів та організаційно-правових форм (дані Національної комісії з цінних паперів і фондового ринку, статті в періодичних виданнях, проспекти емісії цінних паперів, довідники, аналітичні огляди та ін.)	Інформація необхідна при зміні організаційно-правової форми та процесах злиття, приєднання, поділу, виділу та перетворення суб'єктів господарювання
	Внутрішня інформація	Інформація про якість продукції, її екологічний рівень, техніко-економічна інформація про продукцію на стадіях життєвого циклу, інформація про якість і склад продукції та корисність при використанні різними категоріями споживачів	Інформація необхідна для розробки маркетингової політики у сфері підвищення якості продукції
Час отримання інформації	Первинна інформація	Інформація, отримана при опитуванні кінцевих споживачів, постачальників, комерційних посередників та інших учасників ринкових процесів. Джерелами є співбесіди, опитування, анкетування, пробні продажі, ринкове тестування, інтерв'ю	Інформація необхідна для конкретних потреб відділу якості на підприємстві
	Вторинна інформація	Існуюча інформація, що збирається для різних цілей, але використовується для конкретних потреб при реструктуризації (з періодичних видань, інформація на основі відвідування виставок, конференцій, презентацій, маркетингова інформація, представлена комунікаційними каналами)	Інформація необхідна для оцінки реструктуризаційного потенціалу підприємства
З способом фіксації	Усна інформація	Інформація, споживачів відносно використання продукції, інформація працівників щодо умов праці та підвищення продуктивності, інформація акціонерів стосовно перспектив розвитку	Інформація потрібна для комплексної оцінки реструктуризаційного потенціалу підприємств та розробки антикризової стратегії
	Документована інформація	Інформація, оформлена у вигляді фінансових звітів, аналітичних документів, нормативно-правових актів, результатів опитувань, анкетування, статей у засобах інформації	

Інформаційне забезпечення включає сукупність показників, потоків інформації – варіантів організації документообігу; системи класифікації і кодування економічної інформації, уніфіковану систему документації і різні інформаційні масиви (файли), що необхідні управлінцям для розробки стратегії реструктуризації. В процесі розробки антикризової стратегії підприємства «Граніт» слід визначати склад показників, необхідних для вирішення задач щодо реструктуризації підприємства, їх об'ємно-тимчасові характеристики і інформаційні зв'язки. Вважаємо за доцільне визначати склад вхідних і вихідних документів по окремих задачах та визначати склад бази даних.

Для того, щоб визначити антикризову стратегію і провадити її в практику, керівництво повинно мати детальну інформацію як про фактори внутрішнього середовища підприємства, його потенціал і тенденції розвитку, так і про фактори зовнішнього середовища, позиції, які займає підприємство. При цьому і внутрішнє середовище і зовнішнє оточення досліджуються для того, щоб визначити ті загрози і можливості, які підприємство повинно враховувати при визначенні цілей антикризової стратегії.

Аналіз впливу факторів зовнішнього середовища на діяльність підприємства «Граніт», проведеного за допомогою PEST-аналізу (табл. дозволяють зробити висновок, що найбільш впливовими факторами для підприємства «Граніт» є економічні, технологічні та соціально-культурні фактори.

Значимість даних факторів (табл. 3.2) обумовлена змінами в економіці країни, наслідками фінансово-економічної кризи, впровадженням податкової реформи та інтеграції України до єдиного європейського простору. Вкрай важливу роль, на наше переконання, відіграють технологічні фактори, що пов'язано з високою енергоємністю і прагненням до виробництва екологічно-чистої продукції, значним зносом устаткування з одного боку, і низьким рівнем впровадження нових технологій та модернізації виробництва з іншого. Варто відмітити, що підприємство може впливати на дану групу факторів, поступово

модернізуючи обладнання та наближаючись таким чином до стандартів європейської якості молочних продуктів.

Таблиця 3.2

**PEST-аналіз детермінант зовнішнього середовища підприємства
«Граніт»**

ПОЛІТИЧНІ		ЕКОНОМІЧНІ	
Фактор	Вага	Фактор	Вага
Рівень корупції і бюрократизм у владі	0,26	Рівень інфляції і відсоткові ставки	0,26
Імовірність розвитку військових дій в країні	0,14	Темпи зростання економіки	0,26
Податкова політика держави	0,09	Рівень розвитку бізнес-середовища	0,16
Тенденції щодо антимонопольного регулювання в галузі	0,07	Кредитно-грошова політика держави	0,08
СОЦІАЛЬНО-КУЛЬТУРНІ		ТЕХНОЛОГІЧНІ	
Фактор	Вага	Фактор	Вага
Рівень охорони здоров'я і освіти	0,27	Законодавство у сфері технічного забезпечення	0,27
Відношення до натуральних і екологічно-чистих продуктів харчування	0,26	Рівень інновацій і технічного розвитку галузі	0,26
Рівень купівельної спроможності населення	0,16	Витрати на наукові дослідження	0,15
Демографічна ситуація в країні	0,06	Доступність до вітчизняних наукових розробок	0,07

Слід визнати значну роль соціально-культурних факторів, які є доволі впливовими при реалізації процесу виробництва, адже саме вони свідчать про смаки та вподобання вітчизняних споживачів, їх фінансову можливість купувати продукцію. Не менш впливовими для галузі є політичні чинники та воєнний конфлікт в країні, оскільки від їх впливу залежить ситуація на внутрішньому і зовнішньому ринках, розвиток економіки країни, сприятливість податкового законодавства, сприйняття вітчизняних підприємців як надійних та висококваліфікованих партнерів.

Таким чином, запровадження стратегія реструктуризаційного розвитку передбачає кардинальні перетворення структури підприємства «Граніт» та направлена на істотне підвищення ефективності діяльності підприємства.

Реалізація даної стратегії передбачає виявлення ефективних бізнес-процесів, що дозволять підприємства «Граніт» зайняти більш вагому ринкову позицію та нарощування конкурентних переваг. Підприємство повинно планувати і здійснювати комплекс заходів, спрямований на реалізацію стратегічної настанови для конкретної складової реструктуризаційного потенціалу підприємства, зокрема: організаційна структура управління; кадровий потенціал; маркетинговий потенціал; технологічна складова; виробнича складова; інвестиційна складова; інноваційна складова; фінансова складова.

3.2. Реструктуризація підприємства як комплексний характер структурних перетворень підприємства

Проведене дослідження щодо впливу факторів зовнішнього середовища на діяльність підприємства «Граніт» (п. 3.2.), оцінка ймовірності банкрутства підприємства (п.2.2.) та інтегральна оцінка ефективності антикризового управління підприємством (п.2.3), дали змогу пересвідчитися у необхідності запровадження стратегії реструктуризації. Проведений аналіз вказує на те, що найбільш притаманною є превентивна реструктуризація для досліджуваного підприємства «Граніт».

Відтак, стратегія превентивної реструктуризації оптимально відповідає потребам підприємства та може бути застосована на підприємства «Граніт». Вважаємо за необхідне розробити проект реструктуризації для підприємства «Граніт» з урахуванням перспективних напрямів розвитку підприємства.

Місія підприємства. Підприємство «Граніт» прагне забезпечувати потреби споживачів високоякісною продукцією, нарощуючи при цьому обсяги виробництва та збільшуючи прибуток. Успіх підприємства – це одна зі складових благополуччя і процвітання української економіки.

Цілі підприємства. Інтегральною стратегічною ціллю підприємства є забезпечення прибутковості його діяльності. Набір цілей стратегії превентивної

реструктуризації представлено в табл. 3.3. Стратегічний набір цілей дасть змогу визначати майбутній плановий результат реструктуризації підприємства «Граніт», який можна кількісно оцінити і контролювати в процесі його практичного досягнення.

Таблиця 3.3

Набір цілей стратегії превентивної реструктуризації для підприємства «Граніт»

Цільова спрямованість	Показники ефективності	Оцінюючі показники	Виконавчий підрозділ
1. Управління активами	1.1. Прибуток підприємства	Прибуток підприємства	Фінансовий відділ
	1.2. Рентабельність активів (ROA)	Чистий прибуток/активи	
	1.3. Вартість чистих активів	Активи–зобов'язання	
	1.4. Оборотність активів	Оборотні активи/поточні зобов'язання	
	1.5. Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	Розмір дебіторської заборгованість за товари, роботи, послуги	
2. Управління капіталом	2.1. Оптимізація структури капіталу	Розрахунок питомої ваги власного і позикового капіталу	Фінансовий відділ
	2.2. Залучення позикового капіталу	Розрахунок ефекту фінансового левериджу	
	2.3. Індексація основних засобів із застосуванням коефіцієнта індексації	Індекс споживчих цін з звітному періоді–10/100	
3. Управління процесами виробництва і збуту	3.1. Завантаженість виробничих потужностей	Максимально можливий обсяг випуску продукції за певний період (звичайно за рік, місяць) при повному використанні обладнання і виробничих площ на даному підприємстві	Виробничий відділ, маркетинговий відділ
	3.2. Частка ринку	Обсяг реалізації даного підприємства/обсяг ринку	
	3.3. Ступінь лояльності споживачів	Тривалість реалізації продукції одним і тим покупцям	
	3.4. Ключові фактори успіху товару	Середні по групі експертів, ранжуванні і відібрані по рівню 80% задоволення зважені оцінки ключових факторів успіху	

Інформаційну базу проекту реструктуризації складають законодавчі та нормативно-правові акти, що регламентують діяльність та особливості реструктуризації підприємств в Україні, наукові праці вітчизняних і зарубіжних вчених з питань реструктуризації, матеріали Державної служби статистики України, внутрішня звітність, фінансово-господарська документація підприємства «Граніт», галузеві аналітичні дослідження, матеріали науково-практичних конференцій і періодичних видань.

Оцінка основних детермінант зовнішнього і внутрішнього середовища наведена у п.3.1. Згідно з результатами діагностики підприємство «Граніт» повинно визначати стратегічні альтернативи розвитку у майбутньому. У процесі реалізації стратегії превентивної реструктуризації вважаємо за доцільне рекомендувати «Граніт» окремі заходи антикризового управління, направлені на відновлення прибутковості підприємства. Вважаємо за необхідне провести оптимізацію структури капіталу за критерієм рентабельності власного капіталу. Для досягнення позитивного ефекту фінансового левериджу необхідно, щоб економічна рентабельність сукупного капіталу, скоригована на величину податку на прибуток (1-Спп), була вищою за вартість позикового капіталу (Ск), тобто, іншими словами, має виконуватися рівність:

$$C_k < ROA * (1 - C_{nn}), \quad (3.1)$$

де $C_k \rightarrow \min$

Досягнення бажаного рівня ціни позикового капіталу підприємства «Граніт» можливе лише шляхом залучення більш дешевих джерел фінансування і зменшення питомої ваги дорогих джерел. З врахуванням обраних критеріїв оптимальності структури капіталу, здійснимо оптимізацію джерел фінансування оборотного капіталу досліджуваного підприємства. При цьому кількість можливих варіантів структури капіталу, при яких значення ефекту фінансового левериджу буде позитивним, може бути достатньо великою, проте достатньо повною. Дані розрахунку для «Граніт» представлено у вигляді табл. 3.4.

Таблиця 3.4

Оптимізація джерел фінансування оборотного капіталу підприємства «Граніт» за критерієм максимізації рівня фінансової рентабельності

Показники	Варіанти						
	I	II	III	IV	V	VI	VII
Власний капітал, тис. грн.	8991	13478	10951	8423,7	6739	5897	4886
Обсяг позикового капіталу, тис. грн.	6655	3369	5897	8423,7	10108	10951	11962
Загальний обсяг капіталу (ряд.1 + ряд.2)	16847,3	16847,3	16847,3	16847,3	16847,3	16847,3	16847,3
Коефіцієнт фінансового важеля	-	0,25	0,5	1	1,5	2	2,5
Рентабельність активів, %	79,0	79,0	79,0	79,0	79,0	79,0	79,0
Мінімальна ставка процента з кредит, %	24	24	24	24	24	24	24
Мінімальна процентна ставка з урахуванням премії за кредитний ризик, %	29	24	24,5	25	25,5	26	26,5
Прибуток з урахуванням процентів за кредит (ряд.3 × ряд.5 : 100), тис.грн.	13309	13309	13309	13309	13309	13309	13309
Сума процентів за кредит (ряд.2 × ряд.7 : 100)	1930	809	1445	2106	2578	2847	3170
Прибуток без урахування суми процентів за кредит (ряд.8 – ряд.9), тис. грн..	11379	12501	11865	11203	10732	10462	10140
Ставка податку на прибуток	0,18	0,18	0,18	0,18	0,18	0,18	0,18
Сума податку на прибуток (ряд.10 × ряд.11), тис. грн.	2048	2250	2136	2017	1932	1883	1825
Чистий прибуток (ряд.10 – ряд.12), тис. грн..	9331	10251	9729	9187	8800	8579	8314
Чиста рентабельність власного капіталу (ряд.13 : ряд.1 × 100), %	103,8	76,1	88,8	109,1	130,6	145,5	170,2
Приріст чистої рентабельності власного капіталу, %		-27,7	12,8	20,2	21,5	14,9	24,7

Таким чином, розраховані дані свідчать, що найвища рентабельність власного капіталу для підприємства «Граніт» досягається при коефіцієнті фінансового важеля 1,5, що визначає співвідношення власного та позикового капіталу у пропорції 40:60. Зважаючи на вищезазначене, підприємству доцільно збільшити розмір власного капіталу, щоб він відповідав встановленому співвідношенню.

Одним із можливих та ефективних напрямків збільшення власного капіталу є переоцінка основних засобів. Дана необхідність пов'язана з тим, що балансова вартість активів підприємства в умовах інфляційної економіки не відображає їх реальну оцінку, і у світовій та вітчизняній практиці оцінки чистих активів використовується індексація основних засобів. Так, в пасиві балансу зміна вартості активів відображають по статті «Капітал у дооцінках».

Поняття скоригованих чистих активів засноване на ремісії, що виникає в результаті бухгалтерських принципів оцінки активів підприємства. Вартість, отриману в результаті застосування принципів історичної вартості, або індексовану історичну вартість замінюють вартістю заміщення або споживчою вартістю (у залежності від мети і умов оцінки). «У результаті виникає зменшення або збільшення вартості бухгалтерських активів, і як наслідок, необхідність їх коригування» [1].

Платники податків всіх форм власності мають право застосовувати щорічну індексацію балансової вартості груп основних фондів на коефіцієнт індексації, що визначається за формулою [2]:

$$K_i = [I(a-1) - 10] : 100, \quad (3.2)$$

де $I(a-1)$ – індекс інфляції за рік, за результатами якого здійснюється індексація.

Якщо значення K_i не перевищує одиниці (тобто індекс інфляції року, за результатами якого здійснюється індексація, менше ніж 110%), індексація не проводиться.

Відповідно до ст. 146 Податкового кодексу України [2] збільшення вартості об'єктів основних засобів, що амортизується, здійснюється станом на кінець року (дату балансу) за результатами якого проводиться переоцінка та використовується для розрахунку амортизації з першого дня наступного року. З метою збільшення вартості чистих активів підприємства та встановлення поточної вартості основних засобів підприємства «Граніт», вважаємо за доцільне рекомендувати підприємству проведення щорічної переоцінки основних засобів, якщо індекс споживчих цін у державі становить більше ніж 110%.

Вирішальними факторами успішності діяльності підприємства є ефективне управління його активами. В межах реалізації превентивної стратегії реструктуризації підприємству «Граніт» доцільно зменшувати розмір дебіторської заборгованості. Так, станом на кінець 2017 р. вона становить 25,05% всіх активів підприємства, та є більшою за обсяг кредиторської заборгованості на 8,75 п.п.

Пропонуємо підприємству «Граніт» застосувати факторинг, що є унікальним фінансовим інструментом, який може ефективно вирішувати велику кількість проблем, пов'язаних з управлінням активами та ефективністю господарювання в цілому (рис. 3.1).

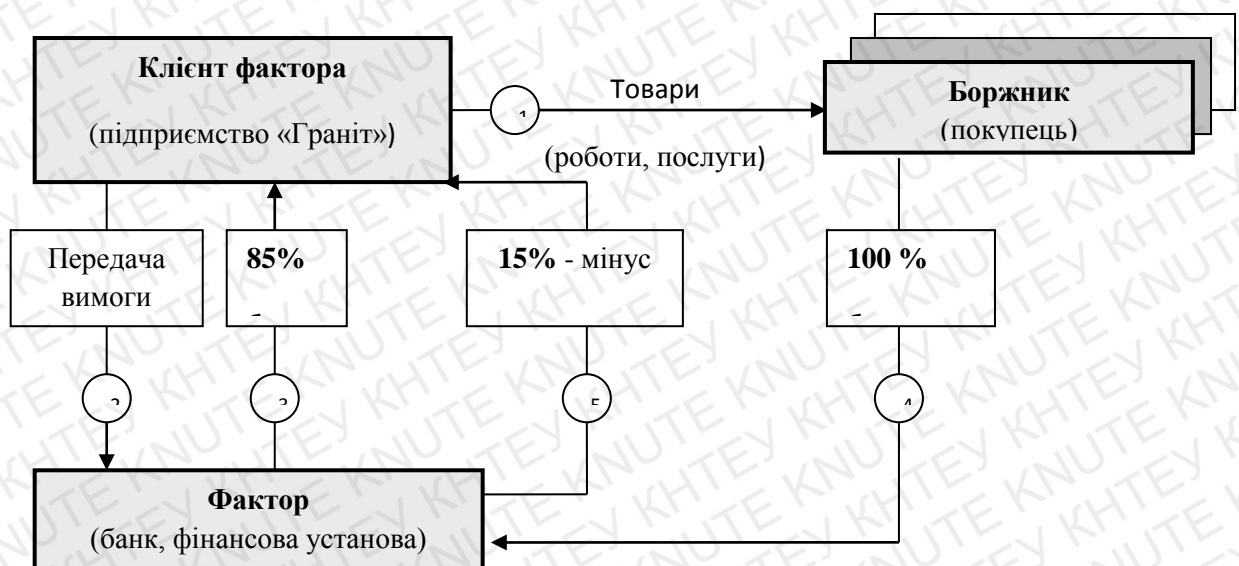


Рис. 3.1. Схема факторингового обслуговування підприємства «Граніт»

Клієнтом в операціях факторингу може бути будь-яка юридична чи фізична особа – суб'єкт підприємницької діяльності згідно зі ст. 1079 Цивільного кодексу України. Банк при укладанні договору про факторингове обслуговування бере на себе ризик, пов'язаний з можливістю неповернення боргу від боржника. Тому використовувати факторингові операції наважуються тільки ті банки та клієнти, які мають надійні партнерські стосунки.

Перевагами факторингу для підприємства «Граніт» є: збільшення оборотності обігових коштів і, як наслідок, зменшення потреби в них; отримання довгострокового фінансування без застави; поліпшення ліквідності балансу; зменшення кредитного навантаження і залежності від зовнішніх інвесторів; прогнозованість та стабільність грошових надходжень; захист частки на ринку і недопущення на нього конкурентів, поліпшення іміджу перед постачальниками завдяки регулярності та точності розрахунків.

Порівняємо три варіанти фінансування оборотних коштів підприємства та визначимо оптимальний для прийняття рішення щодо управління дебіторською заборгованістю підприємства «Граніт». Фінансування оборотних коштів підприємства за умови факторингу, комерційного кредиту та надання знижки клієнтам та їх вплив на зміну доходу від реалізації продукції наведено в табл. 3.5.

Отже, з даних табл. 3.5 можна встановити, що скориставшись послугами факторингу підприємство отримує від фактора 85% суми платежу за відвантажену продукцію, що складає 268596,6 тис. грн. Крім того, 15% (або 47399,4 тис. грн.) з вирахуванням комісії банк повертає після погашення боргу покупцем. Загальна сума доходу, звісно ж буде меншою ніж за фінансування на умовах надання знижки на 37673 тис. грн., проте більшою на 152423 тис. грн. ніж при наданні комерційного кредиту.

Таблиця 3.5

**Вплив фінансування оборотних коштів підприємства «Граніт» на зміну
чистого доходу від реалізації продукції, тис. грн.**

Показники	Фінансування оборотних коштів за рахунок надання знижки	Фінансування оборотних коштів на умовах комерційного кредиту	Фінансування оборотних коштів за рахунок факторингу
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції за місяць	105332	105332	105332
Собівартість реалізованої продукції за місяць	73982	73982	73982
Чистий дохід від реалізації продукції за 3 місяці	-	315996	315996
Собівартість реалізованої продукції за 3 місяці	-	221946	221946
Вартість поставки зі знижкою 5%	1200787	-	-
Сума наданого кредиту	31350	-	-
Кошти, отримані після відвантаження продукції	-	-	315996*85%= 268596,6
Чистий дохід від реалізації продукції	1200787+ 31350=1232137	1263987- 221946=1042041	(268596,6+47399,4) - (22%/360*90=5,5%)x4=1194464

Особливостями застосування операції факторингу є наступне:

- фактор не здійснює операції під прострочену дебіторську заборгованість, за якою неможливо здійснити інкасування;
- покупці отримують вигоди від використання факторингу, оскільки підприємства «Граніт» зможе отримати комплекс послуг для роботи з дебіторською заборгованістю та фінансування обігових коштів, а покупці – можливість розширення співробітництва;
- факторинг вигідний підприємства «Граніт», оскільки воно орієнтоване на збут та відвантаження своєї продукції значній кількості покупців;

– нині існує можливість вибрати того чи іншого фінансового посередника, проте важливим аспектом буде репутація фактора (членство у міжнародних організаціях, міжнародних фінансових групах), швидкість та обсяги інкасування платежів;

– факторинг є дещо дорогим джерелом фінансування оборотних коштів з огляду на наступне: по-перше, факторингове фінансування є заставним, що потребує посиленої уваги внаслідок підвищених ризиків, зокрема до перевірки документів та оформлення угоди; по-друге, факторинг містить у собі комплекс послуг з роботи з дебіторською заборгованістю; по-третє, при використанні факторингу немає необхідності акумулювати окрему суму для погашення своїх зобов'язань за отриманим фінансуванням, що відбувається при використанні кредиту; по-четверте, при використанні факторингу існує реальна можливість суттєво збільшити обсяги продажу як існуючим дебіторами, так і розпочати роботу з новими.

Оцінку параметрів, визначених як цілі стратегії превентивної реструктуризації, доцільно проводити після запровадження намічених заходів проекту реструктуризації. Досягнення стратегічних цілей повинно розглядатись менеджерами підприємства «Граніт» як успіх реалізації обраної стратегії. Вважаємо, що цілі можуть змінюватися в процесі реалізації стратегії і навіть, якщо якісно ціль залишається незмінною її кількісні параметри можуть значно коливатися.

Отже, реструктуризація являється одним із ефективних інструментів успішного розвитку підприємства «Граніт». Реструктуризація не лише посилює конкурентоспроможність підприємств, а й допомагає перебороти негативні явища в економічному розвитку. Завдяки реструктуризації підприємства «Граніт» матиме змогу максимально використати свій внутрішній реструктуризаційний потенціал та адаптуватися до нових ринкових умов діяльності і зайняти вагому ринкову нішу.

3.3. Прогнозування показників фінансово-господарської діяльності підприємства

Формування стратегії розвитку «Граніт» та його прогнозованих показників фінансово-майнового стану дає змогу визначити напрям поведінки підприємства на ринку з врахуванням умов зовнішнього середовища, та вірогідного характеру їх зміни; оцінити конкурентоспроможність та стратегічні конкурентні переваги підприємства; сформулювати глобальну мету його діяльності та цілі, які нею визначені; визначити ресурси, які необхідно залучити для досягнення поставлених цілей та забезпечити їх найефективніше використання.

Для подальшої стабілізації фінансового стану підприємство «Граніт» має вжити таких заходів антикризової фінансової стратегії: провести прогнозування структури кредиторської заборгованості у динаміці для пошуку способів та джерел її погашення; прогнозування структуру дебіторської заборгованості, причини її виникнення і можливості погашення; забезпечити необхідний рівень самофінансування виробничого розвитку підприємства (збільшення прибутку, оптимізація податкових платежів, ефективної амортизаційної політики); забезпечити компенсацію можливих фінансових втрат за рахунок резервування частини фінансових ресурсів щодо цільових резервних і страхових фондів відповідно до чинного законодавства та статуту підприємства; оптимізації системи штрафних санкцій; скорочення розмірів поточних потреб, що породжують фінансові зобов'язання, та окремих ліквідних активів для термінової їх конвертації у грошові кошти.

Проведемо прогнозування фінансових результатів та формування чистого прибутку підприємства «Граніт» як джерела формування нерозподіленого прибутку на 2018 рік (табл.3.6).

Таблиця 3.6

**Прогнозування фінансових результатів підприємства «Граніт»
на 2018- 2020 роки, тис. грн.**

Стаття	2017 рік	2018 рік	2019 рік	2020 рік	2018/2017	2019/2018	2020/2017
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	12852,00	13109,04	13371,22	13638,65	262,18	262,18	786,65
Собівартість реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	12377,00	11139,30	10025,37	9022,83	-1113,93	-1113,93	-3354,17
Валовий: прибуток	475,00	1969,74	3345,85	4615,81	1376,11	1376,11	4140,81
Інші операційні доходи	7,00	7,11	7,21	7,32	0,11	0,11	0,32
Адміністративні витрати	1218,00	974,40	779,52	623,62	-194,88	-194,88	-594,38
Витрати на збут		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Інші операційні витрати	45,00	42,75	40,61	38,58	-2,14	-2,14	-6,42
Фінансові результати від операційної діяльності: прибуток (збиток)	781,00	959,70	2532,93	3960,93	1573,23	1573,23	3179,93
Інші фінансові доходи	829,00	845,58	862,49	879,74	16,91	16,91	50,74
Інші доходи	401,00	409,02	417,20	425,54	8,18	8,18	24,54
Фінансові витрати	34,00	17,00	8,50	4,25	-8,50	-8,50	-29,75
Інші витрати		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Фінансові результати від звичайної діяльності до оподаткування: прибуток	415,00	506,14	2079,14	3502,49	1573,00	1573,00	3087,49
Витрати (дохід) з податку на прибуток	298,00	91,10	374,24	630,45	283,14	283,14	332,45
Чистий фінансовий результат: прибуток (збиток)	117,00	415,03	1704,89	2872,04	1289,86	1289,86	2755,04

Висновки, які можна зробити на підставі даних табл. 3.6 зводяться до наступного. Чистий дохід підприємства «Граніт» в 2018 році зростає і складе 13109,04тис. в той же час валовий прибуток теж зростає і складає 1969,74тис. грн.; в наступних роках аналогічна тенденція. Причиною стало зниження

собівартості продукції в порівнянні з сумою виручки, запровадження реструктуризації. Отже, в плановому періоді підприємство «Граніт» має такі показники: у 2018 році чистий прибуток склав 415,03тис. грн.; у 2019 році він зростає і склав 1704,89тис. грн. та у 2020 році –2872,04тис. грн., зростання склало в порівнянні з 2017 роком 2755,04 тис. грн.

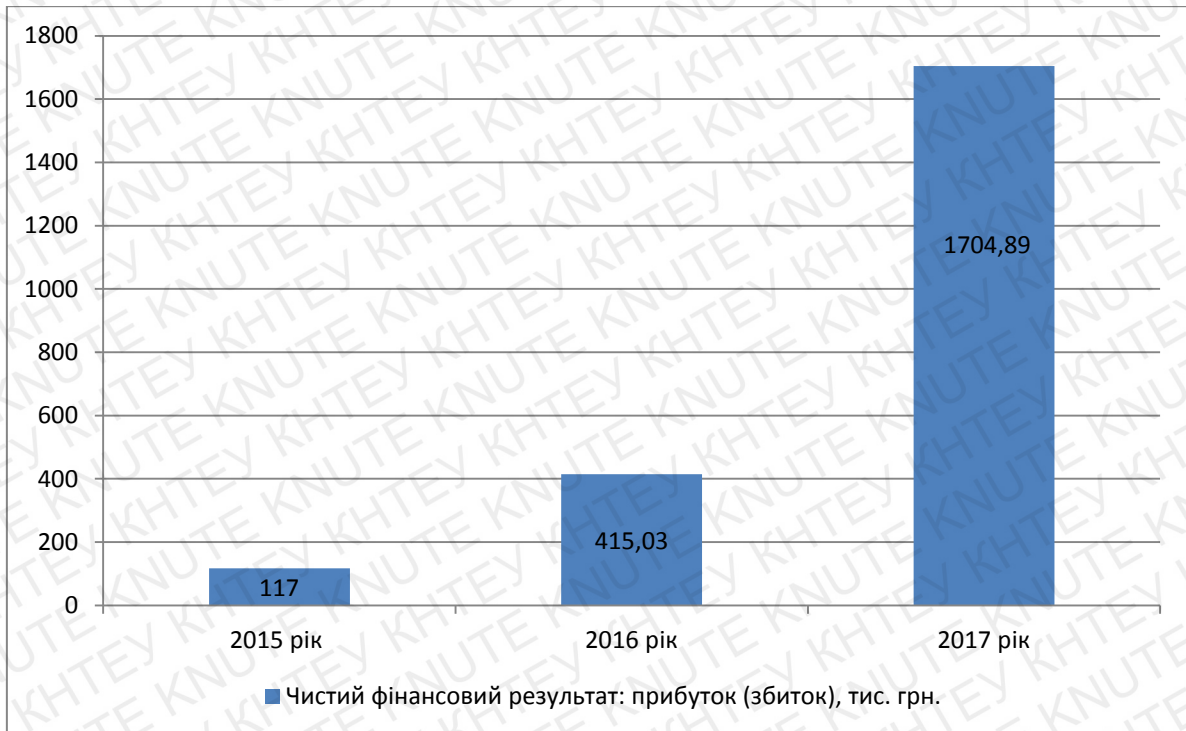


Рис. 3.2. Динаміка прогнозованого чистого фінансового результату підприємства «Граніт»

Наступним етапом проведемо прогнозування звіту про фінансовий стан підприємства «Граніт» (3.7). Висновки, які можна зробити на підставі даних табл. 3.7 зводяться до наступного: В результаті запровадження антикризової стратегії та реструктуризації нерозподілений прибуток склав у 2018 році 1684,1тис. грн.; у 2019 році –1837,2 тис. грн.; у 2020 році – 1990,3 тис. грн. Відбулося нарощення основних засобів, так у 2018 році вони склали 3008,9тис. грн.; у 2019 році 3213,9тис. грн.; у 2020 році 3418,9тис. грн. Знизилася дебіторська заборгованість за рахунок факторингової операції на кінець прогнозованого періоду на 1186,8 тис. грн.

Таблиця 3.7

**Прогнозовані показники фінансового стану підприємства «Граніт»
на 2018 -2020 роки, тис. грн.**

Актив	2017	2018	2019	2020	2020/2017
I. Необоротні активи					
Незавершені капітальні інвестиції	200,0	150	130	120,0	-80,0
Основні засоби	1870	3008,9	3213,9	3418,9	1548,9
первісна вартість	7539,0	9046,8	9800,7	10555	3015,6
знос	5489,0	6037,9	6586,8	7135,7	1646,7
Усього за розділом I	2070	3159	3344	3539	1468,9
II. Оборотні активи					0,0
Запаси	1148,0	1262,8	1377,6	1492,4	344,4
Виробничі запаси	1129,0	1241,9	1354,8	1467,7	338,7
Товари	19,0	20,9	22,8	24,7	5,7
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги:	2967,0	2670,3	2373,6	1780,2	-1186,8
за бюджетом	0	5	3	2	5,0
Інша поточна дебіторська заборгованість	348,0	313,2	278,4	208,8	-139,2
Грошові кошти та їх еквіваленти:	6177	6794,7	7474,2	8221,6	2044,6
рахунки в банках	6177,0	6794,7	7474,2	8221,6	2044,6
Витрати майбутніх періодів	2936,0	2642,4	2348,8	1761,6	-1174,4
Усього за розділом II	13576,0	13688,4	13856	13467	-109,4
Баланс	15646	16847	17199	17005	1359,5
Пасив					
I. Власний капітал					
Зареєстрований (пайовий) капітал	6000,0	6600	7200	7800	1800,0
Резервний капітал	1460,0	1606	1752	1898	438,0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1531,0	1684,1	1837,2	1990,3	459,3
Усього за розділом I	8991	9890	10789	11688	2697,3
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення					0,0
Цільове фінансування	5248	5258	4541	3261	-1987,0
Усього за розділом II	5248	5258	4541	3261	-1987,0
III. Поточні зобов'язання і забезпечення					0,0
Поточна кредиторська заборгованість:					
за товари, роботи, послуги	1059	1164,9	1281,4	1409,5	350,5
за розрахунками з бюджетом	347	381,7	419,87	461,86	114,9
за у тому числі з податку на прибуток	139	152,9	168,19	185,01	46,0
Усього за розділом III	1407	1699,5	1869,5	2056,4	649,4
Баланс	15646	16848	17200	17006	1359,7

Розрахуємо планові показники, які характеризують рівень рентабельності підприємства «Граніт» з урахуванням планового звіту про фінансові результати та балансу підприємства (табл. 3.8).

Таблиця 3.8

**Прогнозовані показники рентабельності підприємства «Граніт»
на 2018-2020 роки, %**

Показник	Роки				Абсолютне відхилення
	2017	2018	2019	2020	2020/2017
Рентабельність активів	0,75	0,82	0,90	1,27	0,52
Рентабельність власного капіталу	1,30	1,43	1,57	2,20	0,90
Рентабельність сукупного капіталу	4,99	5,49	6,04	8,46	3,46
Рентабельність продажу	0,91	1,00	1,10	1,54	0,63
Рентабельність реалізованої продукції	0,95	1,04	1,14	1,60	0,66
Рентабельність оборотних активів	0,86	0,95	1,04	1,46	0,60
Рентабельність виробничих ресурсів	10,36	11,40	12,54	17,56	7,19
Рентабельність витрат	0,88	0,97	1,07	1,50	0,61
Рентабельність основних засобів	6,26	6,88	7,57	10,60	4,34

Прогнозовані показники рентабельності підприємства «Граніт» на 2018-2020 роки зростають, зокрема рентабельність капіталу за чистим прибутком, рентабельність власного капіталу, загальна рентабельність і рентабельність реалізованої продукції за чистим прибутком також зростають, що свідчить про зростання чистого прибутку в плановому періоді та про ефективність впровадження інвестиційного проекту.

Проведемо прогнозування показників фінансової стійкості підприємства «Граніт» на 2018-2020 роки табл.3.9.

Таблиця 3.9

**Прогнозування відносних показників фінансової стійкості підприємства
«Граніт» на 2018-2020 роки**

Показник	Роки				Абсолютне відхилення
	2 017	2 018	2 019	2 020	
Коефіцієнт фінансової стійкості	1,35	1,54	1,69	1,86	0,51
Коефіцієнт фінансової стабільності	0,91	1,05	1,15	1,27	0,36
Коефіцієнт фінансової незалежності	0,57	0,64	0,71	0,78	0,20
Коефіцієнт фінансової залежності	0,12	0,23	0,26	0,28	0,16
Коефіцієнт фінансового ризику	0,74	0,67	0,60	0,54	-0,20
Коефіцієнт довгострокового залучення позикових коштів	0,37	0,43	0,47	0,52	0,15
Загальна забезпеченість зобов'язань за рахунок виручки	6,21	9,64	10,60	11,66	5,45
Забезпеченість поточних зобов'язань за рахунок виручки	1,31	1,45	1,59	1,75	0,43
Коефіцієнт мобільності	6,56	7,21	7,94	8,73	2,17
Індекс постійного активу	0,23	0,21	0,19	0,17	-0,06

Прогнозування відносних показників фінансової стійкості підприємства «Граніт» на 2018-2020 роки, вказує на підвищення фінансової стійкості підприємства, так як коефіцієнти фінансового ризику та індекс постійного активу зменшуються, що є позитивною тенденцією, так на кінець прогнозованого 2020 року вони зменшаться в порівнянні з 2017 роком відповідно на 0,20 та 0,06 в. п. Всі інші показники зростають, що свідчить про ефективність запропонованих заходів щодо удосконалення антикризового управління на підприємстві «Граніт».

Загалом сукупність заходів щодо покращення антикризового управління підприємства включає такі заходи: запровадження превентивної антикризової стратегії та інформаційно-методичного забезпечення процесу формування антикризових заходів; оптимізація структури капіталу підприємства та проведення реструктуризації підприємства; скоординувати форми і методи фінансового забезпечення функціонування підприємства; адаптувати інформаційну базу та методику діагностики стану антикризового управління до сучасних економіко-правових умов.

ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ

Отже, криза (при широкому на неї погляді), так само потрібна системі, що розвивається, як і стабільний стан. Кризу слід розглядати як переломний момент у розвитку системи, що дає простір новому витку економічних змін.

Будь-яка соціально-економічна система (підприємства, суспільна формація тощо) має дві тенденції свого існування:

- функціонування – підтримка, збереження функцій, що визначають цілісність соціально-економічної системи, її якісну визначеність та сутнісні характеристики;

- розвиток – придбання нової якості, що змінює стабільність й умови функціонування соціально-економічної системи. Фактором розвитку є підвищення продуктивності праці, зміна його характеру, виникнення нової технології, посилення мотивації діяльності.

В процесі дослідження визначено систему антикризового управління підприємством як сукупність взаємодоповнюючих та взаємопов'язаних елементів, узгоджена взаємодія яких сприятиме подоланню кризи, виявленню ознак її прояву та відновленню стабільного функціонування соціально-економічної системи під впливом несприятливих чинників зовнішнього та внутрішнього середовища. Основними елементами запропоновано визначати суб'єкт, об'єкт, мету та завдання, принципи, функції, процес, методологію та систему критеріїв оцінки ефективності антикризового управління. Система антикризового управління повинна забезпечувати постійний моніторинг кризових явищ, здійснювати планування, організацію та реалізацію антикризових заходів з метою збереження базових позитивних характеристик підприємства, а також відновлення його ефективного функціонування. Предметом антикризового управління є передбачувані та реальні причини кризи, фактори що її викликають, симптоми та наслідки до яких вона призводить, тобто, всі

прояви порушення рівноваги, які спричиняють загрозу настання та розвитку кризи.

Оскільки антикризове управління є невід'ємною складовою загальної системи управління підприємством, воно повинно виконувати як загальні функції управління, так і специфічні, притаманні виключно йому функції, а також зв'язуючи, оскільки процес подолання кризи охоплює всю соціально-економічну систему.

Основними функціями слід вважати такі функції, реалізація яких необхідна для забезпечення антикризового управління як управлінського процесу в цілому. Визначення специфічних функцій зумовлено безпосередньо специфічними особливостями антикризового управління як процесу, що й обумовлює визначення таких функцій, як аналізуюча, інноваційна, діагностична, прогнозуюча, оперативне регулювання, цільовизначення та облік. Сутність зв'язуючих функцій полягає у створенні взаємозв'язку між основними та специфічними функціями з метою забезпечення ефективності та безперервності антикризового управління як єдиного процесу. Основними зв'язуючими функціями є: прийняття рішень, комунікативна та координуюча.

Для прогнозування кризових явищ та ймовірності банкрутства у вітчизняній практиці підприємств використовуються багатофакторні моделі. Багатофакторні моделі прогнозування банкрутства складаються з п'яти – сімох фінансових коефіцієнтів, тому найбільш точно відповідають нинішнім умовам функціонування підприємства. На їх основі розраховується інтегральний комплексний показник ймовірності банкрутства з ваговими коефіцієнтами, що виступають індикаторами оцінки такої ймовірності. Розрахунок різних груп фінансових показників в багатофакторних моделях дає можливість підприємству врахувати вплив окремих показників на загальний результат та врахувати їхню значимість залежно від сили їхнього впливу на діяльність підприємства.

Підприємство «Граніт» за 2015 рік отримало збитки, тому всі показники мають від'ємне значення та 2016 роки отримало збитки, за винятком 2014 року. Позитивним є те, що в наступні 2016-2017 роки підприємство сформувало чистий фінансовий результат і показники ефективності значно зросли у 2016 році в порівнянні з 2015 роком та зменшились у 2017 році порівняно з 2016 роком і зросли в порівнянні з 2015 роком.

Таким чином, можна зробити наступні висновки. По-перше, підприємство «Граніт» є фінансово стійким та платоспроможним. По-друге, підприємству необхідно вживати заходів щодо збільшення прибутковості, шляхом пошуку оптимального співвідношення власного і позикового капіталу; мобілізації внутрішніх резервів підприємства; оптимізації збутової політики; удосконалення рекламної діяльності; зниження собівартості продукції; оптимізація дебіторської заборгованості; збереження кадрового потенціалу; здачі в оренду або продаж окремих об'єктів основних засобів а також вивчення можливості розширення обсягів ринків збуту продукції.

Загальна порівняльна оцінка ймовірності загрози банкрутства підприємства «Граніт» за 2015-2017 роки (табл.2.13), дозволяє зробити наступні висновки: підприємству в найближчій перспективі не загрожує банкрутство, хоча згідно показника Бівера у 2015 та 2017 роках підприємство знаходиться в кризовому стані; згідно коефіцієнта поточної ліквідності та коефіцієнта покриття активів чистим оборотним капіталом підприємство «Граніт» знаходиться в нормальному фінансовому стані; згідно показника фінансового левериджу за 2015-2017 роки підприємство «Граніт» має нестійкий фінансовий стан; згідно показника економічна рентабельність у 2015 році підприємство «Граніт» знаходиться в кризовому стані, але вже в наступні роки відбувається покращення показника і підприємство формує нормальну фінансову стійкість. Оцінка ймовірності банкрутства підприємства «Граніт» за моделлю О.Терещенка за 2015-2017 роки динаміка показника Z має тенденцію до зниження з 18,26 до 15,73, що склало 2,53., але все ж

досліджуване підприємство залишається в межах де банкрутство йому не загрожує. Слід зазначити, що модель О.Терещенка є найбільш достовірною та оптимальною для українських підприємств, виходячи з отриманого результату фінансовим менеджером підприємства «Граніт» потрібно негайно вжити заходів щодо покращення показника рентабельності операційного продажу, рентабельності активів та коефіцієнту покриття, а саме підвищення прибутку та нарощування надходжень грошових коштів підприємства.

Проведена інтегральна оцінка ефективності антикризового управління підприємства «Граніт» за 2014-2017 роки засвідчує про успішну антикризову діяльність підприємства з достатньо високим рівнем ефективності використання капіталу, оптимальною структурою фінансування поточної діяльності та високим рівнем ліквідності і платоспроможності.

За допомогою комплексної оцінки ефективності антикризового управління підприємства «Граніт» маємо можливість оцінити, наскільки ефективно підприємство використовує свої ресурси, власний та залучений капітал, необоротні і оборотні активи. Таким чином, за досліджуваний період підприємство «Граніт» у 2014- 2015 роках згідно розрахованого інтегрального показника (2014 рік –64,60 та 2015 рік – 98,46) знаходилось в межах впевненого фінансового стану тобто показники, що характеризують фінансово-майновий стан, знаходились на оптимальному рівні. В 2016-2017 роках ситуація покращилась і фінансово-майновий стан знаходився згідно інтегрального показника в межах визначено куражний фінансово-майновий тобто антикризова діяльність підприємства «Граніт» характеризується надвисоким рівнем прибутковості та платоспроможності, хоча частіше за все підприємства недовгий проміжок часу перебувають в такому стані, оскільки такий стан є виснажливим і ресурсномістким.

Для ефективного проведення антикризової стратегії підприємства «Граніт» необхідна розробка комплексної програми, призначеної для синтезу результатів попереднього аналізу і вироблення чітко визначених завдань, шляхів, способів і умов досягнення поставлених цілей, характеристики

майбутніх заходів та ресурсів для їх проведення. Запровадження антикризової стратегії підприємства є тривалим процесом, здійснюваним за допомогою фахівців самого різного профілю і спрямованим на підвищення ефективності використання власного внутрішнього потенціалу підприємства і адаптацію до нових ринкових умов.

Проведений аналіз вказує на те, що найбільш притаманною є превентивна реструктуризація для досліджуваного підприємства «Граніт». Відтак, стратегія превентивної реструктуризації оптимально відповідає потребам підприємства та може бути застосована на підприємства «Граніт».

Реструктуризація є одним із ефективних інструментів успішного розвитку підприємства «Граніт». Реструктуризація не лише посилює конкурентоспроможність підприємства, а й допомагає перебороти негативні явища в економічному розвитку. Завдяки реструктуризації підприємства «Граніт» матиме змогу максимально використати свій внутрішній реструктуризаційний потенціал та адаптуватися до нових ринкових умов діяльності і зайняти вагомий ринковий нішу.

Чистий дохід підприємства «Граніт» в 2018 році зростає і складе 13109,04 тис. в той же час валовий прибуток теж зростає і складає 1969,74 тис. грн.; в наступних роках аналогічна тенденція. Причиною стало зниження собівартості продукції в порівнянні з сумою виручки, запровадження реструктуризації. Отже, в плановому періоді підприємство «Граніт» має такі показники: у 2018 році чистий прибуток склав 415,03 тис. грн.; у 2019 році він зростає і склав 1704,89 тис. грн. та у 2020 році – 2872,04 тис. грн., зростання склало в порівнянні з 2017 роком 2755,04 тис. грн.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Панагушина В.П. Антикризисное управление [Текст] : учеб. пособие для технических вузов / под ред. Е. С. Минаева, В. П. Панагушина. – М. : ПРИОР, 2011. – 432с.
2. Багацький В. Антикризове управління підприємством[Текст]: навч. посіб. / З. Є. Шершньова, В. М. Багацький, Н. Д. Гетманцева; За заг. ред. З. Є. Шершньової. — К. : КНЕУ, 2012. — 680 с.
3. Коваленко В.В. Антикризове фінансове управління в системі суб'єктів економічної діяльності: методи та інструменти оцінювання [Текст] : монографія / В.В. Коваленко, М.В. Суганяка, В.І. Фучеджи. – Одеса, 2013. – 381 с.
4. Бизнес-процессы. Как их описать, отладить и внедрить [Текст]: Практикум / Михаил Рыбаков. – К.: Издательство Михаила Рыбакова, 2016. – 323 с.
5. Білик М. Д. Сутність і оцінка фінансового стану підприємства [Текст] : навчальний посібник / М. Д. Білик. – К. : КНЕУ, 2012. – 325 с.
6. Бланк И. А. Антикризисное финансовое управление предприятием [Текст] / И. А. Бланк. — К. : Эльга, Ника-Центр, 2006. — 672 с.
7. Богданович О. Г. Аналіз ефективності діяльності підприємства на засадах узгодження інтересів груп економічного впливу[Текст]/ О. Г. Богданович // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2012. – № 1. – С. 25.
8. Бочко О.Ю. Основи планування діяльності підприємств невиробничої сфери [Текст]: навч. пос. / О.Ю. Бочко, В.Ф. Проскура. К.: Кондор, 2014. – 241 с.
9. Василенко В. О. Антикризове управління підприємством [Текст] : навч. посібник / В. О.Василенко.– К.: ЦУЛ, 2013.– 504 с.
10. Вдовенко З. В. Методологические подходы к оценке эффективности деятельности субъекта хозяйствования [Текст]/ З. В. Вдовенко // Вестник Томского государственного университета. – 2013. – № 284. – С. 42 – 45.

11. Віханській.О. С. Стратегічне управління[Текст]: Учеб. / О. С. Віханській – М.: Інфра-М, 2014. – 256с.
12. Гетьман О.О. Економіка підприємства [Текст]: Навч. посіб. / О.О. Гетьман, В.М. Шаповал.. – [2-ге вид.]. – К. : Центр учбової літератури, 2010. – 488 с.
13. Горова К. О. Значення аутсорсингу у сучасній економіці [Текст] / К.О. Горова // Проблеми і перспективи розвитку підприємництва : збірник наукових праць Харківського національного автомобільно-дорожнього університету. – 2013. – №1(4). – Харків : ХНАДУ, 2013. – С.13-19.
14. Довгань Д. А. Антикризове управління як спосіб запобігання та упередження неплатоспроможності корпорації [Текст] / Д. А. Довгань // Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. Економічні науки. – 2016. – Вип. 3. – С.152-156.
15. Покропивного С.Ф. Економіка підприємства [Текст]: структурно-логічний навч. посібник / за ред. С. Ф. Покропивного. — К. : КНЕУ, 2011. — 398 с.
16. Швиданенко Г.О. Економіка підприємства [Текст] : підручник Г. О. Швиданенко, В. Г. Васильков, Н. П. Гончарова [та ін.] ; за заг. ред. Г. О. Швиданенко. — К.: КНЕУ, 2012. — 598 с.
17. Захаренко Н.С. Проблеми та заходи щодо антикризового управління підприємствами в нестабільних умовах [Текст]: / Н.С. Захаренко // Вісник Одеського національного університету. Серія: Економіка. – 2016. – Т. 21. – Вип. 7 (1). – С.90–94
18. Зубко Т.Л. Оцінка рівня економічної безпеки підприємства галузі зв'язку [Текст]: / Т.Л. Зубко // Економіка. Менеджмент. Бізнес : ДУТ, Київ - 2016 - №3 (17), С.81-88.
19. Иващенко Н. П. Экономика фирмы [Текст]: учебник : ИНФРА, 2013. – 528 с.
20. Іванюта С.М. «Антикризове управління підприємством» [Текст] – К.: Центр учбової літератури, 2012. – 288 с.

21. Квасній Л.Г. Антикризове управління економічним потенціалом [Текст] / Л.Г. Квасній, Т.Й. Щербан // Бізнес Інформ. – 2012.–№ 5. – С. 248–250.
22. Коваленко О.В. Деякі аспекти сучасного антикризового управління промисловими підприємствами [Текст] / О.В. Коваленко // Экономика и управление. – 2013. – № 4. – С. 41 - 46.
23. Кочеткова А. И. Основы управления в условиях хаоса (неопределенности) [Текст] / А. И. Кочеткова. – М. : ИНФРА-М, 2014. – 484 с.
24. Кривовязюк І.В. Антикризове управління як визначальна передумова розвитку сучасного підприємства / І.В. Кривовязюк // Економіка та держава. – К.: 2011. -№10. С.43 – 47.
25. Кудненко А. В., Мороз Н. В. Використання інноваційної стратегії в системі антикризового управління підприємством [Текст] // Науковий вісник ЧДІЕУ. – 2012. - № 3(15). – с. 130-137.
26. Ладнай М.А. Роль антикризового управління в стабілізації діяльності підприємства [Текст] / М.А. Ладнай // Управління розвитком. – 2013. – № 14. – С.4–6.
27. Лахтіонова Л.А. Фінансовий аналіз суб'єктів господарювання:[монографія]/Л.А.Лахтіонова.–К.:КНЕУ,2001.–387с.
28. Литвиненко Т.М. Невизначеність ринкового середовища та шляхи її локалізації [Текст] : / Т.М. Литвиненко / Теоретичні та прикладні питання економіки : зб. наук. праць КНУ ім. Т.Г. Шевченка. –2014. – Вип. 19. – С. 46–55.
29. Лігоненко Л. О. Обґрунтування теоретичних засад економічного управління підприємством [Текст] / Л. О. Лігоненко // Бізнес інформ. — 2013 — № 5. — С. 227-231.
30. Мазаракі А. А., Касьянова А.О. Огляд запобіжних та кризорезистентних заходів антикризового управління підприємством [Текст] / А.О. Касьянова, А.А. Мазаракі // Економічний часопис – XXI. – 2015. С. 42

– 45.

31. Марченко О.І. Ассортимент продукції підприємства як важливий фактор зростання прибутку [Текст] / О.І. Марченко // Формування ринкових відносин в Україні. – 2015. – №8 (63). — С. 117-123.

32. Масленніков О. Ю. Фінансова стратегія та планування в умовах становлення ринку [Текст] / О. Ю. Масленніков, А. Я. Шпачук // Науковий вісник НЛТУ України : зб. наук.-техн. праць. – Л. : НЛТУ України. – 2015. – № 17(3). – С. 260–262.

33. Маховка, В. М. Формування системи антикризового управління туристичними підприємствами [Текст] : дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)» / Маховка В. М. – Полтава, 2015. – 277с.

34. Мельниченко, О. О. Визначення економічної сутності кризи підприємства та основних її видів [Текст] / О. О. Мельниченко // Проблеми і перспективи розвитку підприємництва : збірник наукових праць Харківського національного автомобільно-дорожнього університету. – 2015. – №2(9). – С. 16-22.

35. Методичні рекомендації щодо виявлення ознак неплатоспроможності підприємства та ознак дій з приховування банкрутства, фіктивного банкрутства чи доведення до банкрутства: затв. постановою Міністерства економіки України від 19.01.2006 №14 [Електронний ресурс] // Офіційний сайт Верховної Ради України. — Режим доступу : <http://zakon.rada.gov.ua>

36. Науменко А.П. Антикризове управління підприємством [Електронний ресурс] / Науменко А.П., Гаврилко Т.О. – Режим доступу : <http://jrn1.nau.edu.ua/index.php/PPEI/article/viewFile/518/502>.

37. Павлюк В. І. Сутність та роль превентивного антикризового управління підприємствами торгівлі [Електронний ресурс] / В. І. Павлюк // Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. Економічні науки. – 2013. – Вип. 4. – С. 136 – 140. – Режим доступу : <http://nbuv.gov.ua/j->

pdf/ Vchtei_2013_4_24.pdf 6.

38. Пашенко О.І. Сутність антикризового управління на підприємстві / О.І. Пашенко [Текст] // Управління розвитком. – 2013. – № 13. – С. 158–160.

39. Поддєрьогін А. М. Фінанси підприємства [Текст] / А.М. Поддєрьогін. — К: Центр учбової літератури, 2012. – 597 с.

40. Про затвердження Методики проведення поглибленого аналізу фінансово-господарського стану підприємств та організацій: Рішення Агентства з питань запобігання банкрутству № 37 від 21.03.1997 р. [Електронний ресурс] // Офіційний сайт Верховної Ради України. — Режим доступу : <http://zakon.rada.gov.ua>

41. Про затвердження Положення про визначення банками України розміру кредитного ризику за активними банківськими операціями: Постанова Національного банку України № 35 від 30.06.2016 р. [Електронний ресурс] // Офіційний сайт Верховної Ради України. — Режим доступу : <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0351500-16>

42. Прохорова В. В., Ярмолюк В.І. Інноваційні перетворення як структурний елемент антикризового управління підприємством [Текст] // Економіка і управління. – 2013. - № 2. – с. 28-33.

43. Распопов В. М. Превентивное антикризисное управление [Текст] : учеб. пособие / В. М. Распопов, В. В. Распопов. – М. : Магистр ; ИНФРА-М, 2012. – 432 с.

44. Сергєєва О.Р. Можливість криз і необхідність антикризового управління на вітчизняних підприємствах [Текст] / О.Р. Сергєєва // Інвестиції: практика та досвід. – 2016. – № 1. – С.70–73.

45. Скопенко Н.С. Сутність та основні етапи антикризового управління [Текст] / Н.С. Скопенко // Наукові праці Національного університету харчових технологій. – 2011. – № 31. – С.81–84.

46. Смірнов К.Г. Теоретичні засади антикризового управління [Електронний ресурс] / К.Г. Смірнов, Л.С. Селиверстова // Технології та дизайн. – 2013. – № 1 (6). – Режим доступу

:<http://knutd.com.ua/publications/pdf/TD/2013-1/13skgzau.pdf>.

47. Супрун, В. О. Моделі антикризового управління машинобудівним підприємством в умовах довготривалої економічної кризи [Текст] / В. О. Супрун // Фінансовий простір. – 2015. – №2(18). – С.399-403.

48. Терещенко О. О. Антикризове фінансове управління на підприємстві [Текст] : навч. посіб. / О. О. Терещенко. — К. : КНЕУ, 2011. — 560с.

49. Кондратюк О.І. Управління ризиками підприємства [Текст] : опор. конспект лекцій / авт.: О. І. Кондратюк, О. М. Матусова, В. В. Адаменко — Київ : КНТЕУ, 2016. — 77с.

50. Фучеджи В. І. Особливості антикризового управління підприємством[Текст] / В.І. Фучеджи // Вісник соціально-економічних досліджень. – № 38. – 2016. – С. 361 – 366.

51. Холод З. М. Антикризове управління – система завчасної діагностики і захисту від кризових ситуацій / З.М. Холод, А.М. Штангрет // Наукові записки. – 2012. – № 7. – С. 124–127.

52. Чернявська, Т. А. Антикризове управління підприємств транспорту в умовах турбулентності [Текст] / Т. А. Чернявська // Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки. – 2010. – Вип. 18., ч. II. – С.247-252.

53. Чернявський А.Д. Антикризове управління підприємством [Текст]: навчальний посібник / А.Д. Чернявський. – К. : МАУП, 2011. – 256 с.

54. Шевцова, О. Й. Антикризове управління щодо системи фінансового менеджменту підприємства [Текст] / О. Й. Шевцова // Вісник Дніпропетровського університету. Серія «Економіка». – 2013. – Вип. 7(4). – С.132-236.

55. Шилова О. Ю. Розроблення антикризової програми підприємства в умовах інноваційного шляху розвитку [Текст] // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2013. – № 4. – с. 173-180.

56. Шпачук В. В. Сутність терміну «Антикризове управління» [Текст] / В. В. Шпачук // Збірник наукових праць серія «Управління». – 2011. – № 1. –

С. 33-42.

57. Юрик Н. Є. Причини виникнення кризових ситуацій на підприємствах [Текст] /Н.Є. Юрик//Матеріали XVIII наукової конференції ТНТУ ім. І. Пулюя. Тернопіль. – 2014. – С.230–231.

ДОДАТКИ